



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## VŮDCOVSTVÍ

LEADERSHIP

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. PETR JORDÁN

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Jordán Petr, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Vůdcovství**

v anglickém jazyce:

**Leadership**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ADAIR, J. E. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 86-86851-00-1.
- BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- OWEN, J. Jak se stát úspěšným lídrem. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.05.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na formulaci koncepce vůdcovství. V této práci bych tedy rád rozebral co je podstatou vůdcovství, jaké formy vůdcovství lze podle dostupných pramenů nalézt a porovnat je s reálnými subjekty v oblasti managementu oslovených společností. Výstupem práce jsou doporučení založená na provedeném průzkumu, která by měla přispět k efektivnějšímu fungování společností a zároveň k větší spokojenosti zaměstnanců.

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on the formulation of the concept of leadership. I would like to analyze what is the essence of the leadership and what forms can be found according to sources available. The comparison with real subjects in the management field shall take place. The thesis outcomes will present recommendations based on survey carried out. These recommendations should contribute to a more effective function of the company hand in hand with more satisfied employees.

## **Klíčová slova**

Vůdce, vůdcovství, éra, teorie, moc, styl, management, styl řízení, manažer, motivace

## **Key words**

Leader, leadership, era, theory, power, style, management, managerial style, manager, motivation

### **Bibliografická citace diplomové práce:**

JORDÁN, P. *Vůdcovství*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 94 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 26. Května 2014

.....

**Poděkování:**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce PhDr. Emilii Frankové, PhD. Za její vedení při tvorbě mé diplomové práce.

Dále děkuji řediteli zahraničního obchodu AŽD Praha, Ing. Petru Žateckému za jeho pomoc při realizování průzkumu a podporu při tvorbě diplomové práce, jakož i děkuji zaměstnancům této společnosti za čas věnovaný průzkumu.

## Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíle práce .....	10
3	Teorie vůdcovství a managementu.....	10
3.1	Vůdcovství.....	10
3.1.1	Historie vůdcovství .....	10
3.1.2	Leader, Leadership, původ slov .....	11
3.1.3	Počátky vůdcovství .....	11
3.1.4	Vůdcovství starověku.....	11
3.1.4.1	Střední východ .....	12
3.1.4.2	Čína .....	12
3.1.4.3	Indie.....	12
3.1.4.4	Egypt .....	13
3.1.4.5	Řecko.....	13
3.1.5	Klasická éra.....	15
3.1.5.1	Machiavelli.....	15
3.1.5.2	Frederick Taylor.....	16
3.1.5.3	Max Weber.....	16
3.1.5.4	Mary Parker Follett .....	17
3.1.6	Moderní éra .....	17
3.1.6.1	Harold Koontz a Cyril O'Donel.....	18
3.1.6.2	George Terry .....	18
3.1.6.3	Peter Drucker .....	18
3.1.7	Teorie vedení lidí .....	19
3.1.7.1	Teorie velkých osobností .....	19
3.1.7.2	Teorie osobnostních rysů .....	20
3.1.7.3	Kontingenční teorie.....	21
3.1.7.4	Fiedlerův kontingenční model vedení.....	21
3.1.7.5	Situační teorie.....	22
3.1.7.6	Behaviorální teorie .....	23
3.1.7.7	Participativní teorie .....	24
3.1.7.8	Transakční teorie.....	25
3.1.7.9	Transformační teorie .....	25
3.1.8	Jak dělit vůdce podle formy a stylu.....	25
3.1.8.1	Forma vůdcovství.....	25
3.1.8.2	Styly vůdcovství.....	26
3.1.9	Vůdcovství a moc.....	30
3.2	Vůdcovství 21. století .....	32
3.2.1	Model vůdce koordinátora .....	32
3.2.2	Model tří stupňů vůdcovství.....	33
3.2.3	7 návyků vůdčích osobností .....	34
3.2.4	7 trendů vůdcovství podle Bersin & Associates .....	35
3.3	Vůdcovství a management.....	36
3.4	Management.....	37
3.4.1	Základní pojmy managementu .....	37
3.4.2	Management.....	37
3.4.3	Charakteristika manažera .....	38
3.4.4	Náplň managementu.....	39

	3.4.4.1	Plánování.....	39
	3.4.4.2	Rozhodování .....	40
	3.4.4.3	Řízení implementace .....	41
	3.4.4.4	Kontrola.....	43
	3.4.4.5	Komunikace .....	44
	3.4.5	Styly řízení .....	46
	3.4.5.1	Autokratický.....	46
	3.4.5.2	Demokratický .....	46
	3.4.5.3	Liberální .....	46
	3.4.6	Ideální manažer .....	47
	3.5	21 Nevyvratitelných Zákonů Leadershipu.....	48
4		Praktická část .....	53
	4.1	Analyzovaná společnosti .....	53
	4.1.1	AŽD Praha s.r.o. základní údaje .....	53
	4.1.1.1	O společnosti.....	54
	4.1.1.2	Historie společnosti.....	55
	4.1.1.3	Pobočky.....	56
	4.1.1.4	Počty zaměstnanců .....	57
	4.1.1.5	Vývoj hospodářského výsledku .....	58
	4.1.1.6	Nabídkové portfolio .....	59
	4.1.1.7	Zákazníci .....	59
	4.1.1.8	Organizační struktura .....	60
	4.2	Analýza vůdcovství.....	61
	4.2.1	Cíl analýzy .....	61
	4.2.2	Zvolená metodologie sběru dat .....	61
	4.2.2.1	Dotazník Vůdcovství.....	62
	4.2.2.2	Dotazník Hodnocení vůdcovství .....	62
	4.2.3	Výstupní data .....	62
	4.2.3.1	Dotazník Vůdcovství – prezentace dat.....	63
	4.2.3.2	Dotazník Hodnocení vůdcovství – prezentace dat .....	66
	4.3	Výklad výsledků a hodnocení.....	72
	4.3.1	Dotazník Vůdcovství.....	72
	4.3.2	Dotazník Hodnocení Vůdcovství .....	79
	4.4	Návrhy rozvoje managementu z vůdcovského pohledu .....	81
	4.4.1	Možnosti zdokonalení vůdcovství.....	81
	4.4.2	Způsoby vedoucí ke zlepšení úrovně vůdcovství.....	82
	4.4.3	Ekonomická nákladnost .....	85
	4.4.4	Doporučený model vzdělávání.....	86
5		Závěr .....	87
6		Literatura: .....	89
7		Seznam příloh.....	94



# 1 Úvod

Vůdcovství, slovo, které navozuje pocit moci a síly spjaté s možností ovládat své okolí. Slovo, které je v dnešní době většinou lidí chápáno spíše negativně, a to díky historii, kterou představuje. Slovo, které se více než na pole managementu společností hodí do prostředí válečného. Ale také slovo, které skýtá neomezené možnosti zlepšování, inovací a odvážných řešení, která leží na bedrech těch, kteří se nebojí a jsou ochotni bojovat za to, čemu věří.

Nejdříve bych rád, z důvodu vyhodnocení i vlastního pohledu na věc, nastínil jaké je mé vlastní chápání slova vůdcovství a co si představuji pod tímto označením. Vůdcovství je podle mne schopnost, vlastnost či dar, které dané osobě umožňuje nebo poskytuje možnost svým osobitým vystupováním, jednáním, názory a přístupem k dané věci ovlivňovat své okolí ve prospěch svých zájmů, aniž by tím poškozoval zájmy svého okolí. Vůdce je ten, který ve tmě vidí světélko naděje, za kterým jde a na své cestě je následován svým okolím, ať už slepě či s kritickými poznámkami, vytrvá, než dosáhne cíle, který je odměnou jak pro něj, tak pro jeho následovníky. V tomto ohledu se možná naivně, ale ztotožňuji s tvrzením, že:

„Vůdce je nositelem naděje.“

(Napoleon Bonaparte, podle <http://citaty.pelmel.info/citaty/c26-leadership>)

John W. Gardner definuje vůdcovství jako „*Proces přesvědčování nebo příkladu, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu, aby usilovala o cíle držené vůdcem nebo sdílené vůdcem a jeho následovníky*“ (John W. Gardner, podle Steigauf, 2011, s. 13). Gary Jukl vůdcovství definuje jako „*Proces ovlivňování ostatních, aby rozuměli a dohodli se na tom, co je potřeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálního a kolektivního úsilí k dosažení sdílených cílů*“ (Gary Jukl, podle Steigauf, 2011, s. 13). Uvedené definice v sobě skrývají několik nejdůležitějších složek fenoménu vůdcovství, ke kterým se dostanu v dalších částech práce.

Co se vůdcovství dneška týče ono dávné spojování vůdce s hrdinou a jeho hrdinnými činy, dle mého názoru, pominulo. Dnešní typ vůdce se spíše chápán jako manažer, člověk s dobrým vzděláním, ještě lepším přehledem, které je podloženo nespočtem hodin práce na sobě samém a v neposlední řadě podřízenými, které vede, neboť jak praví staré přísloví:

„Člověk, který si myslí, že je vůdcem, ale nikdo jej nenásleduje, je pouze na procházce.“

Jelikož je tato práce zaměřena na prostředí podnikatelské a žádá tedy ode mne pojetí spíše z úhlu manažerského, budu tedy na vůdcovství nahlížet jako na schopnost dobrého či snad vynikajícího manažera a v tomto duchu se bude odvíjet i celá tato práce.

*„Klíčem k úspěšnému vůdcovství dneška je vliv, ne moc.“*

(Ken Blanchard, podle Steigauf, 2011, s. 13)

## **2 Cíle práce**

Cílem mé diplomové práce je představit na základě zpracování relevantních teoretických pramenů koncept vůdcovství a formy vůdcovství a porovnat s reálnými subjekty v oblasti managementu tak, aby výstupem práce byla doporučení založená na provedeném průzkumu přispívající k efektivnějšímu fungování oslovené společnosti a zároveň k větší spokojenosti jejích zaměstnanců.

## **3 Teorie vůdcovství a managementu**

V teoretické části práce bych se rád zaměřil na přiblížení fenoménu vůdcovství, které sahá do dob starověku a ještě dále. Rád bych přiblížil historii vůdcovství a éry, které jej provázely, jak lidstvo stárlo. Také chci nastínit spojení vůdcovství a managementu, jež bude další částí mé práce.

### **3.1 Vůdcovství**

#### **3.1.1 Historie vůdcovství**

Historie vůdcovství sahá až do počátků samotné civilizace, je to samozřejmé, protože v okamžiku kdy se lidé a předpokládám i jejich předkové, začali shromažďovat do skupin, vždy došlo k ustavení vůdce, který skupinu vedl. Stejnou věc lze pozorovat u zvířat, takže bych chtěl podotknout, že vůdcovství není privilegiem člověka, člověk tomuto jevu dal pouze název, ale již dlouho před jeho existencí zde byla stáda zvířat vedená jedním dominantním jedincem, který za pomoci síly vedl skupinu a prováděl jednoduchá rozhodnutí, na kterých však v mnohých situacích závisel život jeho druhů. Ale abych se vrátil k lidskému pojetí vůdcovství, rád bych uvedl několik příkladů

raného vůdcovství a prošel historií až po přítomnost a probral nuance či velké skoky, kterými vývoj vůdcovství prošel, rozdělení do těchto časových úseků jsem převzal od Dr. Childerse (<http://voices.yahoo.com/a-detailed-history-leadership-models-761675.html>).

### 3.1.2 **Leader, Leadership, původ slov**

Anglická slova lead (vést), leader (vůdce), leadership (vůdcovství) mají základ v anglosaském slově „lead“, což znamená silnice nebo pěšina. Tento výraz byl odvozen od slovesa „leaden“, které znamená cestovat nebo jít. Anglosasové dále význam slova rozšířili na trasu, kterou lidé po takové pěšině nebo silnici urazí. Lodivodové jej užívali pro označení kurzu při plavbě na moři. V analogii s tím je vůdce člověk, který udává směr. A to jak na moři, kormidelník, tak na souši, kdy kráčí v čele (Steigauf, 2011). V této práci je slovo leader či leadership použito v jazyce českém, tedy v podobě vůdce či vůdcovství.

### 3.1.3 **Počátky vůdcovství**

Počátky vůdcovství (<http://www.uvu.edu/leadership/cefiles/Lesson%20One.ppt>) v lidském podání můžeme prezentovat jako období počátku lidské rasy. Vznikaly kmeny, které potřebovaly pro své přežití zdatné vůdce, tehdejší definice se však diametrálně rozcházela s tou dnešní a mezi nejdůležitější přednosti tehdejších vůdců patřily vlastnosti jako:

- Zkušenost
- Síla
- Odolnost
- Velikost

### 3.1.4 **Vůdcovství starověku**

Toto období je charakteristické četnými válkami o různé územní celky, silnými a mocnými vůdci a je to také období rozvoje myslitelů, kteří se začali zabývat vůdcovstvím jako nezbytným předpokladem pro dobrého vůdce, pro tehdejší dobu spíše vládce (<https://cs.wikipedia.org/wiki/Starov%C4%9Bk>).

#### 3.1.4.1 Střední východ

Jedním z vůbec prvních vůdců, o kterém jsou dochovány zmínky byl vládce či král Chammurapi (vládce 1793-1750 př.n.l.) (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Chammurapi>). Tento vládce sestavil kodex, tzv. kodex krále Chammurapiho, obsahující 282 zákonů, kterými se mělo řídit chování lidu, obchodní transakce, mezilidské vztahy, mzdy, půjčky, tresty a další sociální témata. Jednalo se o vytvoření systému vlády, který měl daná pravidla a postupy. Jeho rozřazení vlády a povinností by mohlo být považováno za starodobou analogii k dnešnímu systému managementu (ibid).

#### 3.1.4.2 Čína

Jiný pohled na vedení aplikoval válečný generál jménem Sun-c' (544-496 př.n.l.) ([http://cs.wikipedia.org/wiki/Sun\\_Tzu](http://cs.wikipedia.org/wiki/Sun_Tzu)), který proslul strategií vedení válek a je autorem traktátu Umění války, který je považován za jednu z nejstarších knih o taktice a strategii. Sun-c' věřil, že pokud jedinec zná dokonale sama sebe a své nepřátele, může dosáhnout dokonalého vítězství. Ve stejné době žil v Číně i filozof, sociální politik a státník, Konfucius, který řadil na první místo morální stránku každého člověka. Věřil v neustálé zdokonalování prostřednictvím učení a hlavně aktivního účasti se života. Tvrdil, že prostřednictvím zdokonalování sama sebe se může člověk dostat k vyššímu postavení (ibid).

#### 3.1.4.3 Indie

V Indii se tak jako v ostatních tehdy vyspělých zemích začal formovat způsob vedení, který je znám díky jeho představiteli, kterým byl Chanakya Kautilya (370-283 př.n.l.), poradce tehdejších vládců (<http://voices.yahoo.com/a-detailed-history-leadership-models-761675.html>, 2008). Jeho příspěvek do formulace vůdcovství byl velmi prozíravý, a jelikož byl sám poradcem vládce, tak se stal i skutečností. Tvrdil, že lidem se dá věřit jen omezeně a že je zapotřebí je během vykonávání práce kontrolovat. Navrhl tedy vznik kontrolního "oddělení". Také zavedl tresty, způsoby jak prokázat důvěryhodnost a kontrolu zaměstnanců mezi sebou navzájem. Prosazoval také myšlenku, že víc hlav víc ví, kterou uplatnil v zavádění manažerských "oddělení" (ibid).

#### 3.1.4.4 Egypt

Starověcí Egyptané prosluli stavbami pyramid, na jejichž dokončení pracovaly skupiny placených zručných řemeslníků (<http://voices.yahoo.com/a-detailed-history-leadership-models-761675.html>). Při výstavbě těchto pyramid došli starověcí Egyptané k názoru, že jeden vedoucí zvládne řídit, vést asi deset podřízených, lidé byli členěni podle stylu oblečení. Ve starověkém Egyptě bylo též zavedeno dělení práce a to tak, že faraon, který byl považován za boha, se věnoval spíše duchovním záležitostem a na záležitosti světské měl své vezíry, kteří, delegování pravomocí od faraona, se zabývali řízením země, organizací práce atd.... Propracovaný systém byl završen právem každého na spravedlnost (ibid).

#### 3.1.4.5 Řecko

##### - Sokrates

Narozen 469-399 př.n.l., byl athénským filosofem a také učitelem Platóna a Xenofóna (Steigauf, 2011, s. 44). Zastával názor, že předpokladem vůdcovství jsou odborné a technické znalosti. Sokrates řekl: *„Jistě jste si všiml, že nekompetentní člověk se nepokusí převzít zodpovědnost nad našimi harfisty, chóristy a tanečníky ani zápasníky. Všichni, kdo tuto zodpovědnost mají, mohou říci, kde se svému řemeslu naučili.“* Ze Sokratových slov jasně plyne, že lidé tíhnou k vůdci, který je v daném oboru zdatnější než oni sami. Sokrates také na základě svých tvrzení sestavil seznam činností či dovedností správného vůdce (ibid):

- vybrat pro správnou práci ty správné lidi
- trestat zlo a odměňovat dobro
- získat si důvěru svých podřízených
- přilákat spojence a pomocníky
- umět si udržet již získané
- pracovat horlivě a být náročný sám na sebe (ibid)

##### - Xenofón

Narozen 428-354 př.n.l., žák Sokrata (Steigauf, 2011). Tento plodný autor vycházel z učení Sokrata, ale jeho přidanou hodnotou bylo duševno, které považoval za neoddělitelnou součást správného vůdce. Z jeho učení vyplývá, že pouze dokonalá znalost věci není dostatečná pro to, aby se člověk stal dobrým vůdcem. Za příklad dává

spartského generála Clearchuse, který se řídil názorem, že voják se musí svého velitele bát více než nepřítele. Výsledkem bylo, že jeho vojáci s ním byli velmi spokojeni, pokud je vedl do bitvy a plně mu důvěřovali, ba co víc nedokázali si představit nikoho lepšího, bohužel díky svému přístupu, ačkoli zkušený a zdatný generál, po bitvě jej vojáci opouštěli kvůli jeho hrubosti a neústupnosti. Nedokázal si své muže naklonit a získat si jejich přátelství, což z něj dělalo “pouze“ vynikajícího generála, ne však celistvého vůdce. Z díla Xenofóna vyplývají následující principy vůdcovství (ibid):

- Vůdci očekávají pozitivní výsledky.
- Vůdci nastavují jasná očekávání výkonnosti.
- Vůdci poskytují vizi budoucnosti.
- Vůdci inspirují své následovníky.
- Vůdci uspějí v neštěstí.
- Vůdci jsou příkladem, své lidi povzbuzují.
- Vůdci jsou přístupní a jsou k dispozici.
- Vůdci ukazují iniciativu.
- Vůdci vedou zepředu, ne zezadu.
- Vůdci se postarají o včasnou a spravedlivou disciplínu.
- Vůdci jsou upřímní a důvěryhodní.
- Vůdci mají věrné následovníky.
- Vůdci prosazují nejvyšší standardy etického chování.
- Vůdci se starají o své následovníky (ibid).

#### - **Platón**

Narozen 427-347 př.n.l., byl také řeckým filozofem a studentem Sokratovým (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Plat%C3%B3n>). Tento filozof viděl existenci spravedlivého státu a zdravých vnitřních vztahů mezi vůdci a vedenými s možností rozpoznání objektivně existující pravdy, čehož jsou podle Platóna schopni pouze filozofové.

Podle Platóna by vládcové státu měli být ti nejlepší a nejctnostnější, což znamenalo, že by vládli filozofové (<https://inigo.signal.cz/1005/pohled-na-vudce-platona>, podle Frič, 2008). Ve svých úvahách si všimá, že státní zřízení je na určitých úrovních vedeno jiným počtem lidí, podle něj příliš nezáleželo, jestli vede jednotlivec, či mešní nebo větší skupina, jelikož to byli filozofové, vždy podle Platóna byli schopni

rozpoznat objektivní pravdu. Platónova úvaha o správnosti vlády jednoho či dvou nebo i malé skupiny vůdců se neslučuje s dnešním způsobem vedení státu, tedy demokracií, podle něj by demokracie měla být „nezákonná“, jelikož jak popisuje je demokracie vládou trubců, což jsou lenoši a marnotratníci (ibid).

Podle Platóna by vůdce měl pocházet ze třídy ochránců státu a k tomuto postu by měl být veden vzděláním, které se skládá z několika stupňů, především však z gymnastiky a músiky (Lukas, 2008). Platón dále tvrdí, že vůdce musí mít náležité zkušenosti a být prospěšným pro okolí. Zároveň také nastínil problematiku obohacování se v takovéto funkci, navrhl, že uchazeč o takovýto post by neměl být chudákem, jelikož by jej mohli svádět myšlenky na sebe-obohacení.

Vůdce podle Platóna by měl mít vlastnosti jako správné jednání, zdatnost, ctnost, mravnost, spravedlivost a podobné, které by mu měly dopomoci ke správnému pochopení objektivní pravdy a spravedlivému vedení (ibid).

### **3.1.5 Klasická éra**

Dochází k posunu v chápání vůdcovství a posunu celého fenoménu do více reálné sféry. Z filozofických úvah se přenášíme do reálných postupů a úkonů, kterou mohou jednotlivci přivést k lepšímu zvládnutí postu vůdce (Lukas, 2008).

#### **3.1.5.1 Machiavelli**

Niccoló Machiavelli, narozen 3. 5. 1469 – 21. 6. 1527, italský renesanční politik spisovatel, historik a vojenský teoretik je nedílnou součástí výčtu budovatelů pojmu vůdcovství (Lukas, 2008). Tento rodák z Florencie je považován za zakladatele politologie.

Ve svých spisech (Úvahy o vládě, Historie Florencie) a zvláště v knize Vladař, načrtává politickou teorii, která za výlučný princip politického jednání pokládá sebezachování státu a stupňování jeho moci. Vlastně i v tomto zásadním díle se projevilo, že Machiavelli se nezabýval filozofií jako takovou, nesnažil se jako Platón a Aristoteles popsat nějakou ideální podobu státu a jeho ideálního vůdce, nepsal vědecké pojednání, ale přistupoval k tématu navýsost pragmaticky, takže účelem knihy Vladař vlastně bylo poskytnout rady politikovi, který by se chtěl pokusit o sjednocení tehdejší Itálie. Dalo by se dokonce říci, že Machiavelli vytvořil jednu z prvních „příruček“ pro

politické vůdce, která poměrně podrobně popisovala, jak získat a udržet moc. Všechny prostředky, které slouží tomuto cíli, jsou oprávněné, ať již morální, či nikoliv, a zkušenost všech dob a všech národů - která je Machiavellimu jako významnému historikovi k dispozici - jej poučuje, že úspěch často zaručují prostředky nemorální jako např. klam, lest, zrada, křivá přísaha, úplatek, porušení smlouvy a násilí (ibid).

Machiavelli tvrdil, že lze odhadnout způsobilost člověka k tomu, aby byl vůdcem, podle následujících tří podmínek (Lukas, 2008):

- a) rozumí své věci sám a nikoho dalšího nepotřebuje,
- b) umí si dát od jiných schopných poradit,
- c) sám nic nedovede posoudit, ničemu nerozumí a na rady neslyší - a ten není k ničemu.

### 3.1.5.2 **Frederick Taylor**

Frederick Winslow Taylor se narodil 20. 3. 1856 v Germantownu (Pensylvánie) v křesťanské rodině tzv. kvakerů - puritánů. Od svého mládí se pokoušel zlepšit vše, co viděl ([http://cs.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://cs.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)). Ostatní děti ho považovaly za divného, protože to vypadalo, že se více zajímá o to, jak je položené hřiště, než o svou hru.

Taylor patřil mezi největší velikány v oblasti managementu v Klasickém období a zastupoval školu klasického řízení. Ve svém řízení používal technokratický přístup. Snažil se u dělníků v hromadné výrobě eliminovat všechny zbytné pohyby a nalézt ty nejefektivnější. Velký důraz kladl na normování a ergonomii pracovních pohybů. Pro stanovení normy nepoužíval průměrnou hodnotu, ale nejlepší výkon. Tvrdil, že dělník musí jasně znát, co a jak dělat, a mít při tom normalizované pomůcky a materiál. Jen tak lze trvale zachovat vysoký výkon. Iniciativa dělníků na změnách je podle Taylora nežádoucí (ibid).

### 3.1.5.3 **Max Weber**

Narozen 21. Dubna 1864, byl německým sociologem a ekonomem. Bývá řazen mezi tzv. otce zakladatele sociologie. Svůj (byrokratický) organizační model imperativní koordinace vystavěl na základě teze, že ve skupině lidí, má-li dosáhnout nějakých výsledků, musí být někdo, kdo rozhoduje a udílí příkazy. Všechny dnešní



organizace aplikují něco z myšlenek Maxe Webera, a to bez ohledu, zda jej přímo znají, nebo ne. Myšlenky Maxe Webera totiž patří ke společným a sdíleným znalostem (<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>).

Weber, spolu s Fayolem, nabídl způsob jakým řídit velké organizace. Weber se snažil vyhnout pojetí vůdcovství v organizacích založeném na tradici a charismatu na místo toho se snažil uplatňovat tvrzení, že je zapotřebí mít racionální základ autority a zavést logický postup pro výběr zaměstnanců a implementaci aktivit (Wren, 1994).

#### 3.1.5.4 Mary Parker Follett

Narozena 3. Září 1868 byla americkou sociální pracovnící, konzultantkou pro oblast managementu a průkopnicí na poli řešení konfliktů a chování uvnitř organizace ([http://en.wikipedia.org/wiki/Mary\\_Parker\\_Follett](http://en.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett)). Něktými autory je označována za matku vědeckého managementu, upozorňovala na pře-řízenost zaměstnanců, v dnešní době termín znám, jako mikro-management, který měl negativní vliv na podřízené.

Rozpoznala holistický charakter komunit a rozvinula myšlenku „vzájemných vztahů“ na základě pochopení dynamických aspektů jednotlivce ve vztahu k ostatním. Obhajovala myšlenku sdílení moci nad pouhým rozdáváním příkazů a lpění na jejich splnění. Věřila, že zainteresování podřízených do procesu rozhodování přináší více užitku v podobě nalezení řešení, ze kterého těží obě strany, popřípadě dojde k nalezení kompromisu (ibid).

*„Připadá mi, že zatímco moc ve většině případů znamená nadvládu, nadvládu nějaké osoby nebo skupiny nad jinou osobou či skupinou, bylo by možné rozvinout koncept moci společné, kooperace, ne nátlaku“.*

(Mary Parker Follet, podle <http://womenshistory.about.com/od/quotes/a/follett.htm>)

#### 3.1.6 Moderní éra

Tak jako všechno na světě i disciplína vedení lidí, vůdcovství má svůj vývoj. V dobách válečných tažení a dobývání, vedli mocní lidé dav většinou silou a své schopnosti prokazovali na bitevních polích. Jak postupujeme časem, dostáváme se do stádia, kdy vůdce nemusí být jen ten vyvolený hlava státu či generál, který mnohdy schopnost upoutat lidi a strhnout je pro svou vizi nemá. Dostáváme se do fáze, kdy na vůdce není nahlíženo jako na vojenského стратега či neomezeného vládce, ale jde o

vedoucího, nadřízeného, který ať chce či nechce, musí své podřízené přimět k tomu, aby jej následovali, pokud chce dosahovat vytyčených cílů (<http://voices.yahoo.com/a-detailed-history-leadership-models-761675.html>).

#### 3.1.6.1 **Harold Koontz a Cyril O'Donel**

Harold Koontz (1909-1984), ([http://en.wikipedia.org/wiki/Harold\\_Koontz](http://en.wikipedia.org/wiki/Harold_Koontz)), a Cyril O'Donel (1900-1976), ([http://en.wikipedia.org/wiki/Cyril\\_J.\\_O%27Donnell](http://en.wikipedia.org/wiki/Cyril_J._O%27Donnell)), napsali knihu *Principles of Management*, které se prodalo přes dva miliony výtisků. Jejich teorie spočívala v tvrzení, že vedení je prostředkem jak dosáhnout cíle skrze druhé. Vycházeli z předpokladu, že manažeři byli hodnoceni podle vykonané práce, jež zahrnovala plánování, organizaci práce, zaměstnaneckou agendu, řízení a kontrolu (<http://voices.yahoo.com/a-detailed-history-leadership-models-761675.html>).

#### 3.1.6.2 **George Terry**

George Terry (1909-1979), definuje vedení jako činnost plánující, organizující a řídící základní činnosti lidí, správu materiálu, strojů, metod, peněz a trhu, poskytující směr a soulad, vkládaje do vedení lidské úsilí za účelem dosažení vytyčených cílů společnosti (<http://voices.yahoo.com/a-detailed-history-leadership-models-761675.html>).

#### 3.1.6.3 **Peter Drucker**

Peter Drucker (19. 11. 1909 – 11. 11. 2005), původem Rakušan, který se v Americe stal uznávaným filosofem managementu, ekonomem a autorem související literatury. Je popisován jako zakladatel moderního způsobu vedení ([http://cs.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://cs.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)).

Jeho kariéra jako teoretika ekonomie započala rokem 1945, kdy byl osloven Donaldsonem Brownem, aby pomohl společnosti GM provést jakýsi „politický audit“. Tato jeho činnost dala vzniknout knize s názvem *Concept of the Corporation*, jež se stala bestsellerem a vyvolala „módu“ tzv. decentralizace (<http://blisty.cz/art/25896.html>). Tato jeho kniha však poukazovala i na další velmi důležité aspekty, z nichž první zněl: *Dát moc řadovým zaměstnancům*. Uváděl, že zaměstnanci nejsou jenom pouhé náklady, ale měli by se považovat spíše za zdroje. Na

toto konto také kritizoval práci u pásu, která podle něj bránila kreativitu zaměstnanců a znamenala, že práce bude tak rychlá jak rychlý je nejpomalejší pracovník. Druhým aspektem je: *Knowledge workers*, tedy pracovníci se znalostmi. Uváděl, že dochází k přeměně z ekonomiky zboží k ekonomice znalostí, tedy, že společnosti budou získávat hodnotu hodnotou svých zaměstnanců. Tento přístup obnášel změnu chování manažerů, kteří jednali s lidmi jako s prostředkem dosažení svých cílů, změna spočívala v přístupu k zaměstnancům jako k inteligentním bytostem, kteří mohou být zdrojem znalosti, která je pro každou společnost velmi cenná (ibid).

Jeho dalším příspěvkem byl *management prostřednictvím cílů*, který pro management společností znamenal, že oni jsou ti, co musí určit směřování společnosti, tedy aby stanovili dlouhodobé cíle, ke kterým se dostanou za pomoci krátkodobých cílů (ibid).

Drucker byl ovšem také kritizován za jeho nepochopení malých společností a hlavně začínajících podniků (ibid).

Jeho odkaz je stále s námi a například Bill Gates pronesl, na otázku, které knihy o managementu bere nejvíc vážně, „No, samozřejmě Druckera“ (ibid).

*"Management je orgán institucí. Je to orgán, který proměňuje chaos v organizaci a lidské úsilí ve výkon,"*

(Peter Drucker, podle <http://blisty.cz/art/25896.html>)

### 3.1.7 Teorie vedení lidí

Součástí teoretické části mé práce je přiblížit a prozkoumat vůdcovství, proto bych rád vyzvedl několik teoretických přístupů, které považuji za nejrelevantnější. Je samozřejmé, že existují i další, ale není náplní práce všechny vyjmenovat a nepovažuji to ani za přínosné.

#### 3.1.7.1 Teorie velkých osobností

Rodí se někteří lidé k tomu, aby se stali vůdci? Pokud se podíváme na velké vůdce minulosti, jako byli Alexander Veliký, Julius César, Napoleon, Elizabeth I (<http://www.managementstudyguide.com/trait-theory-of-leadership.htm>). A třeba Abraham Lincoln dojdeme k názoru, že se v některých aspektech liší od běžných lidí.

Samozřejmě bych mohl uvést další příklady velkých vůdců, nicméně to co mají všichni společné je, že mají velké ambice spojené s vizí, které chtějí dosáhnout. O takovýchto vůdcích můžeme říct, že se narodili se souborem vlastností, které z nich efektivní vůdce vytváří (ibid).

Předpokladem této teorie je:

- Vůdcem se člověk rodí, včetně potřebných vlastností
- Velcí vůdcové vznikají v období jejich potřeby

Z větší části byla tato teorie rozvinuta v 19. Století, a to jak zdroje uvádějí, historikem Thomasem Carlylem, jež tvrdil, že vůdce je obdarován vlastnostmi, kterými je schopen uchvátit představivost mas (ibid).

### 3.1.7.2 Teorie osobnostních rysů

Tato teorie vychází z příkladu velkých osobností a je založena na vlastnostech mnoha vůdců, jak úspěšných tak neúspěšných. Nachází užítí při odhadu efektivnosti vůdcovství (<http://www.managementstudyguide.com/trait-theory-of-leadership.htm>). Učenci při tvorbě této teorie vycházeli z předpokladů fyziologických (vzhled, výška, váha), demografických (věk, vzdělání a socioekonomické pozadí), osobnosti člověka (sebevědomí, agresivita), rozumové stránky (inteligence, rozhodnost, úsudek, znalosti), orientace na úkol (motivace, iniciativa, vytrvalost) a sociální charakteristiky (společenskost a umění spolupracovat). Úspěšní vůdci mají zajisté vlastnosti, zájmy a schopnosti, jež byly odepřeny těm méně zdatným. Během 20. století byla provedena série výzkumů, při nichž byly identifikovány podstatné rysy úspěšného vůdce.

Mezi tyto vlastnosti patří (ibid):

- Orientace na výsledek
- Motivace
- Čestnost a bezúhonnost
- Sebedůvěra
- Kognitivní schopnosti – schopnost dobrého úsudku
- Znalost obchodních činností
- Emocionální vyspělost
- Charisma, kreativita, flexibilita

### 3.1.7.3 Kontingenční teorie

Tento model je založen na tvrzení, že efektivní styl vedení je dán kontextem situace, ve které se vůdce nachází (Steigauf, 2011). Znamená to, že efektivita vůdce je dána jeho schopností přizpůsobit styl vedení dané situaci a schopnosti flexibilně se přizpůsobit, tedy neprosazovat si pouze jeden styl vedení. V důsledku to znamená, že pokud je vůdce v jedné situaci úspěšný a není schopen flexibilně reagovat, tedy setrvává u stále stejného způsobu vedení, není v odlišné situaci tak úspěšný (ibid).

### 3.1.7.4 Fiedlerův kontingenční model vedení

Jeho teorie vychází z předpokladu uplatnění dvou stylů vůdcovství, tedy úkolově motivovaný vůdce a vztahově motivovaný vůdce (Steigauf, 2011). Fiedler vzal tyto dva styly a umístil je na opačné konce jedné stupnice, jejíž název je LPC. Vysoké LPC znamená vztahovou orientovanost a nízké LPC úkolovou orientovanost. Z podstaty teorie vyplývá, že neexistuje jen jeden vhodný styl vedení proto je nejlepší cestou mix, pro který si Fiedler zavedl tři proměnné (ibid):

- Vztah vůdce-člen, silný či slabý vztah.
- Struktura úkolu, úroveň strukturovanosti úkolu.
- Vůdcova pozice síly, úroveň pravomocí vůdce.

**Tab. 1: Tři proměnné v kontingenčním modelu.**

	<i>Dobré</i>	<i>Slabé</i>
	<i>Následovníci</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mají rádi vůdce</li><li>- Důvěřují vůdci</li><li>- Dobře vycházejí s vůdcem</li></ul>	<i>Atmosféra</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nepřátelská</li><li>- Napětí mezi vůdce/následovníky</li></ul> <i>Následovníci</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nemají důvěru ve vůdce</li><li>- Nejsou loajální k vůdci</li><li>- Vůdce je nepřítahuje</li></ul>
<i>Struktura úkolu</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Nízká</i>
	<i>Splnění úkolu</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Požadavky jsou jasné</li><li>- Málo cest k dosažení úkolu</li><li>- Ukončení úkolu je jasné</li><li>- Řešení je limitováno</li></ul>	<i>Splnění úkolu</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Požadavky jsou vágní a nejasné</li><li>- Mnoho cest k dosažení úkolu</li><li>- Ukončení úkolu je neurčité</li><li>- Je mnoho správných řešení</li></ul>
<i>Vůdcova pozice síly</i>	<i>Silná</i>	<i>Slabá</i>
	<i>Vůdce má pravomoc</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Přijímat podřízené</li><li>- Propouštět podřízené</li><li>- Povýšit</li><li>- Zvýšit plat</li></ul>	<i>Vůdce nemá pravomoc</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Přijímat podřízené</li><li>- Propouštět podřízené</li><li>- Povýšit</li><li>- Zvýšit plat</li></ul>

*Zdroj: Steigauf, Vůdcovství, s. 191*

Odpověď na tyto tři otázky poskytne vůdci informaci o tom, v jaké situaci se nachází (ibid).

### 3.1.7.5 Situační teorie

Teorie rozvinutá Paulem Herseyem a Kenenm Blanchardem během sedmdesátých let minulého století (<http://www.businessmate.org/Article.php?ArticleId=191>). Jde o vedení zaměstnanců, které musí být přizpůsobeno jejich dovednostem a pracovní vyspělosti každého z nich. Zároveň upozorňuje na neexistenci něčeho, jako je pouze jeden „nejlepší“ způsob vedení. S využitím této teorie mohou vůdcové přizpůsobit jejich styl potřebám zaměstnanců a kontextu situace, ve které se nacházejí. Podstatou této teorie je podpora ze strany vedoucích podle potřeb jednotlivých zaměstnanců a podle jejich schopností. Pokud dojde ke správnému uplatnění této teorie, zaměstnanci rozvinou plně své schopnosti a dosáhnou pracovní vyspělosti a nezávislosti. Tato teorie tkví ve čtyřech stylech vedení a čtyřech úrovních vyspělosti jak je uvedeno níže (ibid):

- **Styly vedení**
  - Příkazování – silný vůdce, který určuje kdo má co dělat, komunikace je převážně jednostranná.
  - Koučink – silný vůdce, který určuje kdo má co dělat, ale je nakloněn komunikaci a snaží své záměry vysvětlit.
  - Podporování – vůdce, který svá rozhodnutí komunikuje s podřízenými a předává jim rozhodovací zodpovědnost, stále však se svým dohledem.
  - Delegování – zodpovědnost na řešení úkolů je převážně na podřízených, vůdce jen občasné kontroluje vývoj.
- **Úrovně pracovní vyspělosti**
  - Úroveň 1 – podřízení této úrovně nemají dostatek zkušeností, znalostí a necítí se pohodlně, pokud by měli sami rozhodovat. Potřebují vedení a dohled při plnění úkolů.
  - Úroveň 2 – podřízení jsou již ochotni samostatně pracovat na zadaném úkolu, ale nedělají rozhodnutí samostatně.
  - Úroveň 3 – podřízení jsou již zkušení a uspokojivě plní přidělené úkoly, vzít na sebe odpovědnost za dokončení úkolu však nechtějí.

- Úroveň 4 – podřízení jsou velmi zkušení a věří, že jejich výkony jsou dobré, jsou nejen ochotni a schopni plnit úkoly, ale také jsou ochotni přijmout zodpovědnost za plnění úkolů.

Kombinací stylu vedení a úrovně podřízeného, dojdeme k výsledku, jenž je zobrazen v tabulce 2. a ukazuje, jaký styl vedení uplatnit podle úrovně podřízeného (ibid).

**Tab. 2: Odpovídající styl vedení k pracovní vyspělosti podřízeného**

Styl vedení	Úroveň pracovní vyspělosti
Přikazování	Úroveň 1
Koučink	Úroveň 2
Podporování	Úroveň 3
Delegování	Úroveň 4

Zdroj: <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=191>, upraveno

### 3.1.7.6 Behaviorální teorie

Základní myšlenkou této teorie je, že vůdcovství se dá díky ochotě a vůli naučit a rozvíjet, což znamená, že se člověk vůdcem narodit nemusí, ale je důležité, aby se sebevzdělával. Takovýto vůdce se nesoustředí na materiální schopnosti, ale na činy a vzorce chování. Pod tuto teorii se dají zařadit známé teorie rolí a teorie manažerské mřížky (Steigauf, 2011).

#### - Teorie rolí

Podstatou této teorie je poskytnout model chování pro specifickou situaci. Podle knihy *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations* od H. Mintzberga (1990) existuje deset rolí: být příkladem, být vedoucím, být prostředníkem, monitorovat, šířit myšlenky, být mluvčím skupiny, být podnikatelem, zvládat konflikty, alokovat zdroje, být vyjednávačem.

#### - Teorie Manažerské mřížky

Budeme vycházet z mřížky, kterou navrhli Robert Blake a Jane Moutonová zaměřující se na úkoly a na zaměstnance. Tato teorie je založena na předpokladu, že vůdci dosahují svých cílů prostřednictvím dvou vůdcovských orientací a to zájmem o

produkci a zájmem o lidi. Za pomoci své mřížky rozvinuli pět vůdcovských stylů (Steigauf, 2011):

- *Autoritativní shoda* – jde o způsob, kdy vůdci záleží pouze na výsledku a nejeví zájem o lidi, krom jejich organizace pro co nejefektivnější provedení práce.
- *Country club* – jde o způsob, kdy vůdce jeví vysoký zájem o lidi a mnohem menší zájem o výsledky a produkci, vytváří pozitivní prostředí pro podřízené.
- *Střední cesta* – jde o způsob, kdy vůdce je střed dvou předchozích, je to vůdce kompromisu.
- *Ochuzený management* – jde o způsob, kdy vůdce nejeví pro změnu zájem ani o lidi ani o produkci, jeho snaha je na úrovni, kdy mu nehrozí, aby byl propuštěn.
- *Týmový management* – jde o způsob, kdy se vůdce snaží, aby se jeho podřízení dokázali začlenit do týmu, podporuje týmovou práci a podílení se zaměstnanců na rozhodovacím procesu.

### 3.1.7.7 Participativní teorie

Vůdce tohoto stylu se snaží do rozhodovacího procesu zapojit další lidi, podřízené, kolegy, nadřízené a další zúčastněné strany (<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>). Teorie vychází z předpokladu, že pokud se na rozhodovacím procesu podílí více lidí, je výsledné rozhodnutí lepší, než kdyby bylo učiněno pouze jednotlivcem. Dalším tvrzením je, že pokud jsou lidé aktivně zapojeni do rozhodovacího procesu zadaného úkolu, jejich přístup se zintenzivní a jsou více iniciativní. Finální rozhodnutí je však vždy na straně vedoucího. Dle participace okolí na řešení problému je tento proces rozčleněn do škály:

**Tab. 3: Škála participace**

← bez participace

vysoká míra participace →

Rozhoduje vůdce bez konzultace.	Vůdce navrhne řešení, naslouchá připomínkám a poté rozhodne.	Tým navrhuje řešení, vůdce rozhodne.	Společné rozhodnutí	Tým rozhoduje bez konzultace s vůdcem.
---------------------------------	--	--------------------------------------	---------------------	--

Zdroj: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>



### 3.1.7.8 Transakční teorie

Teorie, jak již z názvu vyplývá, je založena na určitém druhu směny, výměny, transakce. Čili tento způsob vedení je založen na odměňování a trestání. Ačkoli bylo podle výzkumů dokázáno, že tento styl vedení má určité limity, kterými mohou být například moralita, je tento styl stále velmi oblíbený. Teorie motivace, zabývající se i tímto problémem nepotvrdila, že lidé pracují nutně pouze za odměnu (<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>).

### 3.1.7.9 Transformační teorie

Tato teorie známá také pod názvem vztahová, popisuje interakci mezi vedoucím a vedenými. Tento druh spolupráce přivádí obě strany k lepším výkonům a také vyššímu stupni morálky a motivace. Vůdce je v tomto případě hnacím motorem inspirující své podřízené dodává jim motivaci a pomáhá vidět důležitost a vyšší zájem daného úkolu. Vůdci tohoto ražení jsou velmi etičtí a mají vysoké morální standardy, snaží se při plném zaměření se na úkol, zároveň rozvíjet i plný potenciál svého týmu (<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>).

### 3.1.8 Jak dělit vůdce podle formy a stylu

Zabrousíme-li do historie, můžeme na světlo světa vynést koncept vůdce davů od Le Bona (1994). Le Bon ve svém konceptu uvažuje především s pomíjivostí vztahů mezi členy davů. Přináší rozlišení různých typů vůdců davů, mezi nimiž vybírá ty důležitější a také méně časté, které odlišuje charizmaticky pevná a trvalá pevná vůle k vedení (Le Bon, 1994).

#### 3.1.8.1 Forma vůdcovství

Nejobecněji je možné vůdce v organizacích dělit na formální tedy takové, kteří zastávají nějakou oficiální pozici třeba ve státní správě a zpravidla jsou voleni, a neformální, kteří mohou mít stejný nebo i větší vliv, avšak nejsou přímou součástí mocenské hierarchie ve státě (Lukas, 2008). Neformální vůdcové tedy nezískávají své stoupence na základě své pozice, ale hlavně prostřednictvím myšlenek, které ostatním předkládají. V této souvislosti můžeme hovořit například o náboženských vůdcích,

prorocích, vizionářích atd., obecněji o vůdcích získávajících renomé a vliv v primárně nepolitických souvislostech (ibid).

Na základě podoby vztahů vůdce k jeho následovníkům a v souvislosti s tím, v čí prospěch vůdce hlavně uplatňuje svou moc, můžeme také rozlišovat vůdce tzv. „personalizované“ a „socializující“. Personalizovaný vůdce hledí především na sebe, moc uplatňuje převážně egocentricky, stoupenci jsou pro něj důležití jako nástroj dosažení cíle - vyzdvihuje sebe skrze druhé. Socializující vůdce klade důraz na druhé, je pro-sociální a důvody uplatňování jeho moci jsou především socio-centrické, své následovníky pozvedá - vyzdvihuje druhé skrze sebe (ibid).

Existuje také poměrně obecné rozdělení podle funkce vůdce v organizaci a dle jeho vztahu k následovníkům. Dělení je na tři následující funkce:

- Inovátor - bezprostřední, nadšený pro věc, inspiruje, stává se vzorem, takže i oni jsou aktivní; snaží se o prosazení změn ve společnosti a posouvá jej do budoucnosti; předkládá hodnoty, vytváří standardy.
- Konzervátor - autoritativní; udržuje stávající pořádek a od následovníků vyžaduje hlavně dodržování pravidel; staví na obecně zažitých hodnotách a změny, které nejsou zcela nutné, odmítá.
- Protektor – vstřícnost a jemná autoritativnost je mu vlastní; snaží se vytvořit co největší pocit bezpečí pro své následovníky; jeho stoupenci jsou k němu upoutáni právě proto, že jim zajišťuje bezpečí a klid, stinnou stránkou může být jistá pasivita následovníků (ibid).

Inovační či iniciační funkci naplňuje „inovátor“ udržující „konzervátor“ a ochraňující funkci „protektor“ (ibid).

### 3.1.8.2 Styly vůdcovství

Při procházení literatury zaměřené na fenomén vůdcovství jsem vybral několik stylů, které bych rád zmínil a to z důvodu jejich nejčastějšího výskytu (podle Steigauf, 2011; Frič 2008; Lukas, Smolík, 2008): transakční, transformační, charismatické, ideologické, pragmatické, heroické nebo revolucionářské.

#### - **Vůdcovství transakční a transformační**

Jedná se o dva odlišné styly a jejich rozdílnost tvoří v různé interakci mezi vůdcem a následovníky.

Transformační vůdcovský styl byl poprvé použit J. V. Downtonem v roce 1973 v jeho práci *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. Transformační vůdce jeví upřímný zájem o své následovníky, stará se, aby jeho podřízení byli ve své práci úspěšní (<https://inigo.signal.cz/1006/neco-dalsi-inspirace-na>). Dokáže nadchnout pro svou vizi a cíle, kterých je nositelem. Pokud tento styl porovnáme s transakčním, zjistíme, že v případě transformačního stylu dochází k transformování obou stran, tedy je to jakési morální obohacení obou stran, ke kterému v případě transakčního stylu vedení nedochází. Tedy při transakčním stylu vedení hovoříme o jakési směně, ať už ekonomické či psychologické, jednotlivé strany tohoto vztahu jsou poháněny úsilím získat něco pro sebe. Typickým příkladem by mohla být prémie za odvedenou práci, kdy vůdce dostane zadaný úkol zpracován v požadovaném termínu a kvalitě oplátkou za prémie pro podřízeného, čímž obě strany těží z jednoho úkolu (ibid).

#### - **Charismatické vůdcovství**

Charisma je zvláštní dar či rys osobní přitažlivosti a kouzla, kterým jedinec dokáže upoutat své okolí (Lukas, 2008). Z psychologického hlediska obtížně definovatelný pojem, toto hledisko je pro vůdcovství nejdůležitější, této výjimečné vlastnosti, jež jejímu nositeli skýtá možnost za pomoci komunikace a přesvědčování jednoduše ovlivňovat své okolí a budit v něm nadšení (ibid).

Charismatické vůdcovství pak znamená, že vize předkládané vůdcem tohoto typu jsou z velké části podloženy takovými atributy vůdce, jako je například schopnost sebeobětování, interpersonální atraktivita, excelentní komunikační dovednosti nebo evidentní osobní zanícenost pro vizi (ibid).

Ve vývoji teorie charismatického vůdcovství lze nalézt jisté posuny, kdy zpočátku byl kladen důraz především na samotnou osobu charismatického vůdce. Ten byl následovníky chápán jako nezpochybnitelná autorita, jejíž názory byly vždy správné, a proto jej stoupenci poslouchali bez otázek. Měl určité rysy obecně spojované s úspěšným vedením lidí, jako je zjevná sebedůvěra, silná vůle k moci nebo téměř neotřesitelné přesvědčení o pravdivosti svých myšlenek a postojů. Zároveň byly zdůrazňovány ty vzorce chování, které vůdce charismatickým činily a které následovníky k vůdci přitahovaly. Na rozdíl od jiných teorií vůdcovství, založených především na předpokladu racionality vůdců a následovníků, se u charismatického

vůdcovství začala do popředí dostávat role emocí, symbolů a expresivity chování při utváření vztahu následovníků k vůdci. Stále však byla v centru pozornosti *osoba* vůdce, až si vědci povšimli, že toto jednostranné zaměření nedokáže dostatečně komplexně fenomén charismatického vůdcovství popsat. Nastal tedy posun k takovému vnímání charismatického vůdcovství, které začalo brát více v potaz procesuální stránku a vztahy mezi vůdcem a následovníky, a to ne vztahy pouze dyadické, ale především skupinové. Osobní identifikace s vůdcem sice byla stále považována za důležitou, avšak jako podstatnější se začínala jevit sociální identifikace se skupinou, tvořenou vůdcem i jeho stoupenci (ibid).

#### - **Ideologické vůdcovství**

Ideologické vůdcovství podobně jako transformační nebo charismatické, je založeno na vizi, jež se opírá o postoje zastávané vůdcem, hodnoty, jež preferuje a ideje, jež má (Lukas, 2008). Ideologie je základním stavebním kamenem tohoto stylu vedení a při postupu dále se převážně jedná o udržování a „šíření“ ověřených základních hodnot. Nepředkládá stoupencům budoucí cíl a směřování k němu, za cíl je více považováno právě udržování „čistoty“ ideologie (ibid).

Pokud se vrátíme do úvodu kapitoly, zjistíme, že se jedná o vůdce konzervátora, který je symbolem ideologie, ale není idolem sám o sobě. Jádro tohoto způsobu vedení spočívá v naklonění svého okolí této ideologii a okolí ve snaze ideologii udržet je schopno podstupovat oběti, i když tak činí ne kvůli vůdci, ale kvůli sdíleným postojům a hodnotám, jež společně uznávají (ibid).

Velmi jasným příkladem ideologického vůdcovství je vůdcovství totalitářské, kdy takovému člověku ideologie slouží k ovládnutí mas a nesmlouvavému prosazování svých zájmů ve jménu ideologie. Následování vůdce tohoto typu se může z počátku jevit jako přínosné, po určitém čase se však vždy projeví nedostatky, které sebou tento způsob vedení přináší a v tomto momentu nastupuje nátlak vůdcem vyvíjený, jež má zvolený směr udržet. Vůdce se stává spíše diktátorem a vedení se transformuje do nátlaku k udržení určitého chování (ibid).

#### - **Pragmatické vůdcovství**

Účel světí prostředky! Tak tímto heslem by se dal charakterizovat pragmatický vůdce (Lukas, 2008). Takovýto vůdce je charakteristický svými technickými a

administrativními schopnostmi, projevuje porozumění sociálnímu systému, procesům, které v něm probíhají a lidem, kteří jej tvoří. Postrádá vizi, což nahrazuje jeho schopnost odhalit aktuální problémy ve společnosti, tak jak je vnímají ostatní lidé, kterým pak dovede nabídnout relativně snadnou cestu k vyřešení problémů, a to pokud možno takovou, jež by po následovnicích nevyžadovala přílišnou angažovanost či oběti. Má sklon ke kompromisům a preferuje stabilitu a předvídatelnost. Jeho vliv tedy není zakořeněn v jeho vizi, či charismatu, ale v poskytnutí srozumitelných a praktických řešení parciálních problémů. Následovníci pragmatického vůdce by kvůli němu nebyli ochotni podstupovat nemožné, ale není to ani zapotřebí, jelikož to není takovýmto vůdcem vyžadováno a jedinec tohoto ražení přesně ví, do jaké míry může své podřízení tlačit, aby nepřišel o jejich náklonnost (ibid).

#### - **Heroické vůdcovství**

Tento styl je ve znamení symbolu. Vůdce tohoto ražení představuje pro své stoupence symbol, ideál, který chtějí následovat. To znamená, že v určitých okamžicích heroický vůdce stoupence svým způsobem a do značné míry přímo nevede, neudílí rady či příkazy, ale slouží více jako ideál a symbol, skrze nějž následovníci směřují k požadovaným cílům: není přímo hybatelem dějinných událostí, ale spíše prostředkem, skrze nějž probíhají (Lukas, 2008).

Hoffman (1991, podle Lukas, 2008) prezentuje heroické vůdcovství prostřednictvím následujících charakteristik:

- heroický vůdce má většinou odlišné standardy než většinová společnost,
- heroické vůdcovství je spojeno s nezbytnými celospolečenskými změnami,
- heroický vůdce není účasten při standardních mocnářských hrách, vystupuje jako jednotlivec s odporem ke standardům a zažitým pravidlům,
- heroický vůdce je tak spíše rebelem, nonkonformistou, jenž nerespektuje zažitý řád a převládající ideje,
- heroický vůdce dělí společnost způsobem chování, vystupováním a svým přístupem ke společnosti.

#### - **Revolucionářské vůdcovství**

Tento způsob vedení, jestli se to tak dá nazvat, je velmi zajímavým z hlediska proměny osobnosti, jež jej praktikuje (Lukas, 2008). Jedná se většinou o normální

občany, jež mají smysl pro spravedlnost, jsou patrioty nacionalistického ražení s tendencí se odchylovat od obecně přijímaných standardů. Vystupování takového vůdce může být založeno na jeho charismatu, ideologii anebo také na pragmatičnosti v řešení přicházejících problémů. Předpokladem revolucionářského vůdcovství je schopnost přizpůsobit se, jelikož v revolučním období, tedy před získáním moci, je vhodný zcela jiný typ chování než v období po vítězství revoluce, během níž je zapotřebí jen černobílý pohled na svět, posléze však dochází, v období následujícím po vítězství, k nutnosti změny, jelikož je nutné přizpůsobovat své názory svým příznivcům, ale i svým odpůrcům, a tak jsou revoluční myšlenky měněny, nelze nadále rozlišovat na bílou a černou. V samé podstatě není tento typ vůdce schopen efektivního vedení po delší dobu, jelikož jeho podstatou je bořit starý řád, schopnost obnovy, vybudování nových pravidel je pro něj téměř nemožné (ibid).

### 3.1.9 Vůdcovství a moc

Vůdcovství a moc jdou neoddělitelně ruku v ruce. Ať už vůdce uplatňuje, kterýkoliv z předchozích stylů vedení, vždy dochází k uplatnění moci a to i když mluvíme například o vůdcovství charismatickém, které je spjato se symbolizmem, vždy má vůdce moc nad svými následovníky, ať ji využívá či nikoliv (Lukas, 2008). Z pohledu uplatňování moci můžeme přistoupit k zjednodušenému popisu, který nám dovolí nahlédnout blíže na vazby mezi vůdcem a jeho následovníky, či jak by se také dalo říct z pohledu moci, podřízené.

K moci můžeme přistupovat ze dvou hledisek, můžeme mít *moc nad* něčím a *moc k* něčemu. *Moc k něčemu* je charakterizována jako schopnost jedince či skupiny realizovat nějaký společný cíl, na rozdíl od toho zde máme *moc nad něčím* či *někým*.

Tuto moc bychom mohli rozdělit na několik podskupin (Lukas, 2008):

- *Moc nad přírodou* v přeneseném slova smyslu lze chápat jako porozumění zákonitostem fungování společnosti. Tato moc neslouží primárně k ovládnutí, ale zakládá se na znalostech chodu společnosti.
- *Moc nad sebou*, moc, kterou někteří postrádají, čímž ztrácí schopnost určovat si vlastní cíle, a tím i směřování k nim, při překonávání zdánlivě nepřekonatelných překážek.

- *Moc nad okolnostmi* je schopnost jedinců využívat k překonání překážek, stojících v cestě při dosažení cíle, nastalé okolnosti ve svůj prospěch.
- *Moc nad bohatstvím*, spíše záležitost politická. Tato moc umožňuje nejenom zvětšovat své bohatství, ale prostřednictvím něj ovlivňovat různé pochody a zvyklosti ve společnosti.
- *Moc nad lidmi*, nejrozšířenější chápání pojmu moci. Je to schopnost jedince či skupiny lidí prosadit své zájmy a tyto zájmy vnutit druhým. Dochází k ovlivnění chování vedených za pomoci síly osobnosti, charismatu, argumentů či pod hrozbou násilí.

Dalším dělením moci je pojetí Frenche a Ravena (1959), které je založeno na povaze sociálních vztahů mezi vůdci a vedenými (Frenche, Raven, 1959 podle Lukas, 2008):

- *Odměňovací moc (reward power)*, jedná se o moc založenou na odměně, která může být vedeným poskytnuta. Její hodnota a síla se odvíjí od hodnoty odměny pro vedené.
- *Donucovací moc (coercive power)*, jedná se o moc v podstatě podobnou moci předcházející, její podstata je však negativní, jedná se o trestání za nepodřízení se či nesplnění očekávaných výsledků.
- *Referenční moc (referent power)*, jedná se o moc jednotlivce či skupiny, která není uplatňována na podřízené, ale spíše působí na další okolí, které se snaží s tímto jednotlivcem či skupinou sjednotit na základě jejich postojů. „V sociální psychologii se v souvislosti s tímto typem moci můžeme setkat s důležitým konceptem referenční skupina, což je taková skupina, kterou jedinec považuje za měřítko, standard svého vlastního chování“ (Lukas, 2008, s. 64).
- *Expertní moc (expert power)*, jedná se o moc projevující se v případě, že jsou tito držitelé moci přijati pro své význačné a důležité schopnosti či znalosti. Držitel této moci je schopen druhé přesvědčit, že to co říká je pravda a ostatní mu věří na základě jeho zkušeností, argumentace a třeba reputace kterou má před svými podřízenými.

- *Legitimní moc (legitimate power)*, jedná se o moc formální, která opravňuje své držitele k právu vynucovat dodržování určitého chování. Legitimita moci je založena na základních normách a standardech států, organizací či různých uskupení. Tato moc je na rozdíl od předchozích vnímána jednotně, vůdce má legitimně přidělenou moc a je respektován, kdežto v předchozích případech je do velké míry na jednotlivci, zda bude vůdce respektovat, ať už z titulu, že je expertem nebo může poskytnout odměnu (ibid).

## 3.2 Vůdcovství 21. století

21. století přináší mnoho změn (Kamp, 2000). Rychlý rozvoj technologií umožňuje lidem rychlý přístup k velkému množství informací, svět se také díky technologiím zdá menší a dostupnější, lidé proto chtějí dosáhnout vyššího stupně seberealizace. Ochota sebevzdělávání stoupá a lidé chtějí dosáhnout více. Situace, o které hovořím, se nazývá globalizací, fenomén, který nastal s rozvojem technologie. Svět se tedy mění a s ním i náhled na koncept vůdcovství (ibid).

### 3.2.1 Model vůdce koordinátora

Jak konstatuje Prof. Milan Zelený „*Čas vůdců už byl*“ (Zelený, 2005). Dále uvádí, že koncept vůdcovství, tak jak je představován a jak je také popsán v předešlých kapitolách, je konceptem nejlépe aplikovatelným na osoby historické a ještě lépe osoby již mrtvé. Pokus o aplikaci konceptu vůdcovství na současné osobnosti a to hlavně v oblasti managementu, tedy lidí řídících různé společnosti v globální éře, je aplikací konceptu vůdcovství spíše neúspěšnou a rozporuplnou (ibid).

Novodobý vůdce je člověkem globálním, který pracuje s množstvím hodnot, přizpůsobuje a studuje chování a kulturu. Novodobý vůdce touží po nezávislosti, je informovaný a řídí sám sebe (ibid).

Vůdce nové doby je tedy spíše vůdčí osobnost, která je nositelem znalostí. Pokud si uvědomíme, jak rychlý je vývoj okolního prostředí, jedinou reakcí je být informován a znát. Prof. Zelený tvrdí, že „*Opravdový vůdce je charakterizován nikoli tím, čím je, ale tím, co umí a zná, tedy tím, co dělá*“. Očekávanou znalostí vůdce nové doby je tedy schopnost přípravy prostředí a koordinace činností pro plný rozvoj členů tohoto prostředí. Vůdce již není tím, který je bezmezně obdivován a který tvoří sám sebe



s pomocí svého prostředí, ale je tím který toto prostředí vytváří, koordinuje a tvoří nás, postupuje v zájmu své skupiny, ne pouze ve svém zájmu (ibid).

Tento *Vůdce-koordinátor* je nutným vývojovým stupněm vůdce, tedy vůdcem pro 21. století a jeho čas přichází (ibid).

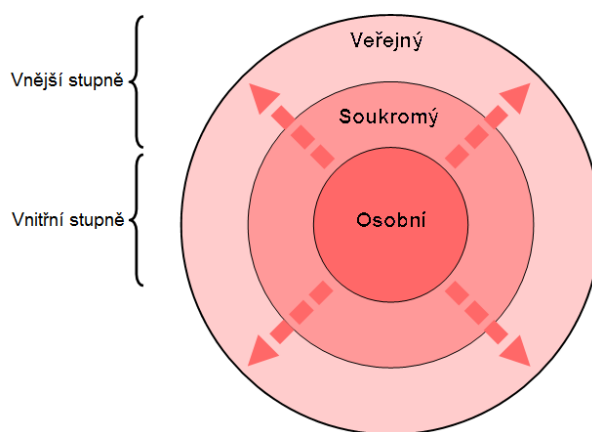
### 3.2.2 Model tří stupňů vůdcovství

Jedná se o model představený v knize Jamese Scoullera: *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*, v roce 2011. Tento model je také označován jako model tří P (3P).

Tento model vychází a snaží se kombinovat silné stránky předchozích teorií vedení (situační, behaviorální, teorii osobních rysů...), včetně představení jejich slabých stránek a omezení, jež skýtají, v kombinaci s filozofií vůdcovství jako služby (servant leadership) či autentického vůdcovství (authentic leadership). Slouží jako praktický nástroj pro rozvoj vůdců a vůdcovských schopností (ibid).

Je souhrnem toho, co musí vůdce udělat, aby nejenom vedl svou skupinu, ale aby ji také rozvíjel po technické a psychologické stránce.

Model se skládá ze tří stupňů, jež jsou veřejné, soukromé a osobní vůdcovství.



Obr. 1.: Model tří stupňů vůdcovství, (Zdroj: Scouller, 2011, s. 56)

První dva stupně, veřejné (public) a soukromé (private) vůdcovství, jsou vnější nebo také behaviorální stupně. Scouller (2011) ve své knize rozlišuje mezi vedením dvou a více lidí (veřejné vůdcovství) a mezi vedením či působením pouze na jednu osobu (soukromé vůdcovství).

Třetí stupeň, tedy vůdcovství osobní (personal), je stupněm vnitřním a zahrnuje osobu vůdce jako takovou. Jde o rozvoj osobnosti po všech potřebných stránkách, dovednosti, víra, emoce, knowhow a nevědomé návyky.

Efektivní vůdce musí na všech třech úrovních pracovat paralelně, pokud chce dosáhnout úspěchu Scouller (2011).

### 3.2.3 7 návyků vůdčích osobností

Podle Coveye (2006) je rozvoj osobnosti, a to nejenom té vůdčí, celoživotním procesem, který by neměl nikdy ustát. Tento proces dělí na sedm návyků, které je dobré prostudovat a hlavně procvičovat, k jednotlivým návykům je dobré se vracet a připomínat si je. Jednotlivé návyky popisuje následovně (ibid):

- *Být proaktivní* – proaktivita, slovo nacházené velmi často v dnešních knihách o managementu. Být proaktivní znamená více než být iniciativní, znamená to, že jedinec přebírá odpovědnost za své chování, tedy za svůj život. Proaktivní lidé jsou ti, kteří vyvolávají změny, k čemuž využívají své schopnosti sebeuvědomění, svědomí, představivost a nezávislou vůli, nečekají, až se změny stanou a ovlivní jejich život.
- *Začínat s myšlenkou na konec* – znamená, že máme přesnou představu o svém cíli, což nám umožňuje si uvědomit, kde se nacházíme a jakým směrem se vydat. Principem tohoto návyku je, že všechno vzniká dvakrát. Nejprve mentálně a poté fyzicky. Mentálně vše vzniká v naší hlavě, je to plán nadcházejících akcí, pokud jej však nezpracujeme dobře, do detailu, dáváme svému okolí možnost do něj zasahovat a ovlivňovat či řídit náš život. Ve fázi realizace poté rozhoduji sám za sebe, vytvářím svůj životní scénář, jenž obsahuje mé vlastní myšlenky, hodnoty a postoje.
- *To nejdůležitější dávat na první místo* – Tento návyk souvisí s fyzickou realizací mého plánu. Jde o uvědomění si, že nejdůležitější věci by měli být v pořadí naléhavosti jako první. Co jiného bychom měli vykonat jako první, než to, na čem nám záleží nejvíce.
- *Myslet způsobem výhra/výhra* – znamená, že se člověk neomezí pouze na své vlastní zájmy, ale myslí také na zájmy druhých. V důsledku to znamená, že přijatá řešení jsou prospěšná pro obě zúčastněné strany a uspokojují je. Toto

myšlení je založeno na existenci třetí alternativy, která je východiskem pro obě strany.

- *Nejdříve se snažit pochopit, poté být pochopen* – tento návyk je o schopnosti pochopit a porozumět co se nám druhý snaží sdělit, nejde pouze o povrchní pochopení problému, ale o opravdové naslouchání s cílem pochopit a vidět problém z úhlu pohledu vyprávějícího. Jedná se o empatické naslouchání, které vede ke skutečnému pochopení sdělovaného. Druhou stránkou je být pochopen.
- *Vytvářet synergii* – znamená otevřít se novým možnostem, alternativám a volbám. Jde o vzájemné pochopení, ocenění vzájemných rozdílů při řešení problémů, či prosazování příležitostí.
- *Ostřit pilu* – jedná se o rozvoj sebe sama a to na čtyřech úrovních lidské podstaty, rozvoj fyzický, duchovní, mentální a rozvoj společenský/citový.

### 3.2.4 7 trendů vůdcovství podle Bersin & Associates

Tato studie je založena na odpovědích od více než sedmi set HR a L&D manažerů, kteří měli vyzvednout svůj největší talent. Tato studie uvádí sedm trendů ve vůdcovství pro 21. století (Hollon, 2011):

- *Společnosti by měly upřednostňovat investice do zdokonalení vůdců* – bez efektivního programu pro výchovu vůdců se společnosti vystavují mnohým rizikům mezi které patří nedostatek vůdčích osobností s technickým zázemím.
- *Společnosti by měly přijmout za své vytvoření strategie pro výchovu vůdců a strategii vůdcovství* – efektivní výchova vůdců není možná bez strategie vůdcovství. I ty nejlepší a nejodvážnější strategie bez ní neuspějí. Tato strategie definuje požadavky na své vůdce včetně počtu vůdců na daných pozicích a jejich schopnosti a dovednosti pro směřování společnosti do budoucna.
- *Obnova odborných dovedností* – stále záleží na tradičních způsobech vedení, ale je nutné přizpůsobit se novým trendům a přijmout je za své. Faktory, které formují dovednosti vůdce:
  - Kreativní a inovativní přístup k podnikání a řízení talentů

- Agilní a flexibilní společnosti a vůdcové
- Globální konkurence
- Know-how řízení lidí
- Různorodé potřeby zaměstnanců
- *Vůdci by měli být globální* – společnosti se rozvíjí a snaží se působit mezinárodně a také fakt, že globalizace bude s největší pravděpodobností růst, vytvoří nutnost se tomuto trendu přizpůsobit. Společnosti by měly upravit dosavadní styl vedení shora dolů na podílející se, participační globální způsob vedení.
- *Efektivní vůdcovství zahrnuje technologickou zdatnost* – rychle se stala potřebou vůdců všude na světě, technologie usnadňují komunikaci mezi vůdci a zaměstnanci ať jsou kdekoli. Vzdálené či virtuální vedení je již realitou.
- *Rozvoj vůdcovství se zaměřuje na všechny stupně vůdců* – nejlepší praxí je zaměření rozvoje vůdcovství u všech stupňů vedení.
- *Rozvoj vůdcovství je třeba řešit jako proces, ne jednorázově* – k dosažení trvalého a podstatného zlepšení je důležité, aby se vůdcovství stalo záležitostí celé společnosti. Cílem rozvoje vůdcovství je učit prostřednictvím příkladu a skutků ne znalostí.

### 3.3 Vůdcovství a management

Vůdcovství a management dvě různé věci, které jdou ruku v ruce a doplňují se. Snahy o vymezení přesné hranice mezi těmito termíny mohou způsobit více problémů než užitku, ale přesto byli tací, kteří se pokusili tyto rozdíly zaznamenat. Warren Bennis ve své knize *On Becoming Leader* (1989) sestavil seznam odlišností těchto termínů:

- Manažer spravuje, vůdce inovuje
- Manažer je kopie, vůdce je originál
- Manažer udržuje, vůdce rozvíjí
- Manažer je zaměřený na systém a strukturu, vůdce je zaměřen na lidi
- Manažer spoléhá na kontrolu, vůdce inspiruje k důvěře
- Manažer má krátkodobý výhled, vůdce má dlouhodobý plán
- Manažer se ptá jak a kdy, vůdce se ptá co a proč

- Manažer se vždy zaměřuje na celkové hospodářské výsledky, vůdce se zaměřuje na dlouhodobý horizont
- Manažer imituje, vůdce vymýšlí
- Manažer akceptuje status quo, vůdce hledá nové výzvy
- Manažer je klasický dobrý voják, vůdce je individuální osobnost
- Manažer dělá věci správně, vůdce dělá správné věci

V dnešní době se tyto rozdíly čím dál více smazávají, lidé nechodí za svými nadřízenými pouze z důvodu přidělení nového úkolu, nejsou jenom zdroj, který slouží k dosažení cíle, ale také hledají povzbuzení, motivaci, podporu, třeba i symbol, ke kterému by mohli vzhlížet a říct si, jsem spokojený se svým vedoucím. Nová doba od vůdců vyžaduje takovýto přístup, protože pracující lidé si uvědomují nebo začínají uvědomovat svoji hodnotu pro společnost a vůdce by si ji měl uvědomovat také (ibid).

### 3.4 Management

Dále ve své práci bych rád věnoval definování manažera, objasnění tohoto pojmu, vymezení jeho vlastností, schopností a přístupů, jež jsou manažerům vlastní.

#### 3.4.1 Základní pojmy managementu

- *Management* – souhrn činností, které jsou zapotřebí pro udržení chodu společnosti.
- *Manažer* – profese zajišťující řídicí činnost na základě ustavení do funkce pro, kterou je vybaven odpovídajícími vlastnostmi.
- *Vrcholový management* – nejvyšší řídicí pracovník či pracovníci společnosti; pravomoci jsou upraveny statutárními dokumenty společnosti
- *Střední management* – řídicí pracovníci.
- *Základní management* – nejnižší úroveň managementu, manažeři řídí výkonné pracovníky (Veber, 2009).

#### 3.4.2 Management

Anglické slovo znamenající řízení, pochází z francouzského slova *ménagement*, které pochází z latinského slova *manus* což je ruka, kteréhož prazákadem bylo ruční

ovládání koní. V dnešní době toto slovo znamená umění řízení a koordinace aktivit za účelem dosažení vytyčených cílů (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>).

Management obecně spočívá v činnostech, jako jsou rozhodování, plánování, implementace, organizování, kontrola, komunikace. Tedy jak bylo i výše zmíněno úkolem managementu je zajistit chod organizace, ať už managementem rozumíme jedince či skupinu (ibid).

### 3.4.3 Charakteristika manažera

K tomu, aby člověk mohl řídit ostatní, musí mít určité vlastnosti, pro manažery bychom mohli uvést následující podle K. Vercillo (<http://kathrynvercillo.hubpages.com/hub/10-Traits-of-a-Successful-Manager>):

- *Manažer musí být vůdcem* – osobnost, která je schopna přimět ostatní jej následovat a vytrvat až do dosažení cíle.
- *Manažer sám sebe motivuje* – vlastní potřeba porozumět věcem a vynikat nad ostatními.
- *Orientace na zákazníka* – schopnost manažera obratně jednat se zákazníky.
- *Důvěryhodnost* – vlastnost vyplývající ze schopnosti správně a včas plnit úkoly, nedocenitelná vlastnost umožňující plynulejší chod společnosti.
- *Týmový hráč* – manažer není orientován pouze na své zájmy, ale jde mu i o zájmy jeho podřízených, tedy jeho týmu.
- *Schopnost řešit konflikty* – role prostředníka při řešení sporů mezi jeho podřízenými a vedením, či schopnost řešit týmové neshody již v zárodku a poskytovat možná východiska.
- *Znalost oboru* – manažer by měl mít přehled o oboru, ve kterém pracuje včetně portfolia společnosti.
- *Spolehlivost* – obnáší schopnost manažera být vždy v práci včas, nemít zpoždění s úkoly a ochotu zůstat déle pokud je to zapotřebí.
- *Zůstat klidný* – ve stresových situacích, a že jich není málo, je zapotřebí zachovat klid a řešit věci s chladnou hlavou, což zaručeně přispívá k vyšší produktivitě práce.

- *Optimista* – velká výhoda v přístupu k práci, pokud je manažer dobře naladěný, podřízení daleko lépe reagují na jeho požadavky a celkově je vytvořeno lepší prostředí pro práci.

Podle Bedrnová, Nový & kol (1998) by měl řídicí pracovník umět:

- Jasně vymezit záměr a cíl
- Vyjadřovat zřetelně své požadavky
- Přesně formulovat své myšlenky a srozumitelně je komunikovat
- Rozhodovat i ve složitých situacích
- Přijímat, rozumět, tolerovat a usměrňovat své podřízené
- Poskytovat zpětnou vazbu, přijímat a očekávat ji
- Snadno se orientovat i v náročných problémech
- Odborné i řídicí situace řešit tvořivě
- Dobře organizovat a kontrolovat práci svých podřízených
- Být pružný v nových situacích
- Nepodléhat psychické zátěži
- Postupovat podle svého svědomí, být důsledným, čestným a odpovědným

*„Manažer je především profese – a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv pracovníků“.*

(Peter F. Drucker, podle Lednický, 2007, s. 7)

#### 3.4.4 Náplň managementu

Být dobrým manažerem znamená osvojit si základní manažerské funkce, potřebné pro dosažení vytyčeného cíle (Veber, 2009).

##### 3.4.4.1 Plánování

Plánování je počátkem všeho. Pokud chceme něčeho dosáhnout je vždy zapotřebí mít plán trasy, kterou půjdeme (Veber, 2009). Bez plánování bychom se ztratili a výsledků, kterých jsme měli dosáhnout, by dosaženo nebylo. Plánování nám ukazuje jaké mety či cíle na své cestě potkáme.

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu rozlišujeme plány (ibid):

- *Strategické plány* – jsou záležitostmi vrcholového managementu společnosti a jsou v nich zaznamenány strategické záměry společnosti. Toto plánování je prováděno s delším časovým výhledem a odráží budoucí směřování společnosti.
- *Taktické plány* – jsou plány, jak zajistit dosažení strategických cílů. Jedná se o plánování specifických úkolů vyplývajících ze strategických plánů. Jsou zpravidla připravovány na období jednoho roku a jsou záležitostmi středního managementu s vrcholovým schválením.
- *Operativní plány* – jedná se nejkratší formu plánování zpravidla na období kvartálu či kratší. Jejich základem jsou známá fakta, podmínky, informace o zdrojích a respektují plány taktické. Jejich sestavení zároveň obsahuje přidělení odpovědnosti za vyplývající úkoly.

#### 3.4.4.2 Rozhodování

Tato činnost patří jistě mezi nejdůležitější činnosti manažera. Je to každodenní pracovní náplň, kterou je možno chápat jako řízení. Učinění rozhodnutí se projevují ve fungování společnosti, v plánech a procesech vedoucích k prosperitě. Pokud manažer přijímá špatná rozhodnutí, může to vyústit až v podnikatelský neúspěch.

Na rozhodovací proces, který se uskutečňuje na různých úrovních řízení, můžeme nahlížet ze dvou stran (Veber, 2009):

- *Meritorní stránka* – jde o věcné a obsahové rozdíly jednotlivých rozhodovacích procesů. Odlišnosti při rozhodování o výrobním portfoliu, kapitálových investicích, výrobku, organizaci práce, personální problematika atd.
- *Formálně-logická stránka* – jednotlivé procesy rozhodování mají jisté společné rysy, bez ohledu na jejich věcnou či obsahovou odlišnost. Poté je možné k problémům přistupovat na základě rámcového řešení.

#### - **Normativní a deskriptivní teorie rozhodování**

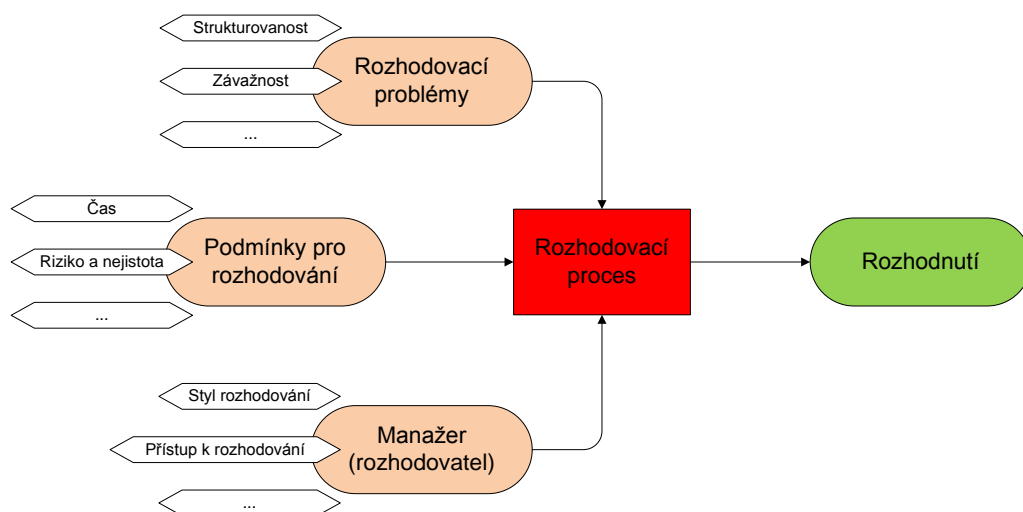
- *Normativní teorie* – tato teorie poskytuje možnosti a návody jak řešit nastalé problémy, tedy jaký rozhodovací proces je možno uplatnit. Zabývá se tvorbou standardizovaných způsobů řešení problémů



- *Deskriptivní teorie* – tato teorie se zabývá problémy již absolvovanými. Jde o rozbor či analýzu zvoleného způsobu postupu včetně záznamu všech podstatných faktorů zasahujících do procesu rozhodování (ibid).

## - **Rozhodovací proces**

Rozhodovací proces je určitým návodem jak postupovat při řešení problémů.



Obr. 2.: Pohled na rozhodovací proces (Zdroj: Veber, 2009, Management, s. 83)

Je zapotřebí zdůraznit, že pokud rozhodujeme o velmi složitých a významných problémech, jsme vystaveni velkému zkreslení rozhodnutí, jelikož je ovlivněno mnoha faktory, jako jsou předpoklady, odhady a podklady od mnoha různých přispívatelů. Do rozhodovacího procesu je tedy zapotřebí zařadit mechanismy, které by takovýmto zkreslením předcházely (Veber, 2009).

### 3.4.4.3 Řízení implementace

Jedná se o schopnost manažera způsobit hybnost či mobilitu a aktivitu podřízených pracovníků. Implementací se tedy rozumí působení na podřízené s cílem dosáhnout cíle. Samozřejmě je odvislá od lidí, jejich zájmů, nasazení, iniciativnosti, úsilí, pohotovosti, flexibility. Dosažení správné implementace můžeme dosáhnout prostřednictvím motivace, vedení, ovlivňování a koordinace (Veber, 2009).

## - **Motivování**

Motivace je souhrn vnitřních nebo vnějších faktorů, které vedou k energetizaci organismu, čímž dochází k usměrnění chování a jednání pro dosažení daného cíle (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>).

Motivace je vázána na představy, touhy, potřeby, na jejichž základě dochází k určitému chování. Úkolem manažera je alespoň částečně zjistit jaké jsou osobní cíle jeho podřízených a těchto cílů využít k pracovní motivaci, tedy vyvolat zájem, ochotu na plnění úkolů, které jsou vyžadovány společností. Pro představu bych představil alespoň několik základních motivačních koncepcí (Veber, 2009):

- *Racionálně ekonomická koncepce* – jde o motivaci člověka monetárními podněty, vychází z toho, že člověk je pasivní, čili je nutné jej stimulovat. Iracionální pocity musí být eliminovány pomocí řídicích zásahů a je nutné provádět kontrolu, jelikož nechuť k práci je podstatou povahy lidí.
- *Sociální koncepce* – jde o motivaci vycházející ze sociálních potřeb, které mohou být silnější než zásahy vedoucích. Takže práce, pracovní podmínky i fyzické potřeby lidí mají menší vliv na výsledky práce než sociální a psychologické faktory. Jaká reakce na sociální potřeby přichází od vedoucího, takové odezvy se mu dostává od podřízených.
- *Koncepce uspokojování potřeb* – jde o motivaci prostřednictvím stimulace vnitřních potřeb. Každý člověk má jisté potřeby, které ač se mohou časem měnit, mohou být zdrojem motivace, ze strany vedoucího. Představiteli této koncepce jsou Maslow, Herzberg, McGregor atd.
- *Koncepce komplexního člověka* – vychází ze současného pohledu na postavení člověka ve společnosti. Člověk je mnohostranný, schopný přeměny za různých okolností, pokud je omezen předpisy brzdí se jeho schopnost rozvoje, kreativity, iniciativy. Je nutné rozvíjet pro-inovační prostředí.

## - **Ovlivňování**

V současné době je uplatňován systém ovlivňování, který přináší vítězství oběma stranám tzv. win-win situace (Veber, 2009). Okruh ovlivňovaných také roste, je třeba ovlivňovat nejen podřízené, ale i zákazníky, dodavatele a další zainteresované strany. Také je vyvíjen tlak na manažery ze strany přizpůsobení se zvykům, kultuře, morálním

hodnotám ovlivňovaných a to v důsledku globalizace. Uplatňování vlivu z pozice síly, ke kterému docházelo, je na ústupu a novým trendům jsou již základy položeny.

Mezi nástroje ovlivňování patří přímé nástroje, jako jsou příkazy, zákazy, nařízení, směrnice, pokyny, jež vymezují pravidla chování a poté nepřímé nástroje charakteru ekonomického mzdy, odměny, prémie, sankce, podíly na ziscích či akcie, mimoekonomického pochvaly, projevy uznání, dobré pracovní prostředí, podezíravost, humanizace práce atp. (ibid).

#### - **Vedení lidí**

Vedení můžeme chápat jako funkci manažera spočívající v přesvědčování, podpoře, podněcování pracovníků, tak aby docházelo k plnění stanovených plánů a cílů. Na druhou stranu se můžeme setkat s výkladem Johna Kottera: „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám*“ (Veber, 2009, s. 124).

#### - **Koordinace**

Potřeba koordinace vychází ze složitosti předkládaných úkolů (Veber, 2009). Výsledkem koordinace je plynulost fungování společnosti, dosažení rovnováhy zatěžování pracovníků, optimalizace průběhu plnění úkolů. Je zapotřebí si uvědomit, že nelze podcenit ani ty nejjednodušší úkoly, poněvadž i zde se může vyskytnout jedinec jednající nekoordinovaně a je narušen sousled událostí, samozřejmě je, že s nárůstem komplikovanosti fungování společnosti rostou i nároky na koordinovanost.

Koordinace by měla být brána v úvahu již při sestavování plánů společnosti, nesmí docházet k situacím, že jeden úkol bude narušovat plnění úkolu jiného. Je tedy nutné stanovit přesný sousled úkolů jež mají být splněny a koordinovat dodržování postupu prací (ibid).

#### 3.4.4.4 **Kontrola**

Kontrola slouží na všech úrovních managementu jako jistá forma zpětné vazby, jejímž prostřednictvím lze získávat informace o aktuálním stavu věcí. Při tomto kritickém posouzení jde o posouzení stavu plnění úkolů a přijímání příslušných závěrů (Veber, 2009).

#### - **Přístup ke kontrole**

Kontrola je nepostradatelnou součástí každé společnosti a její organizace práce. Lze dojít k základnímu dělení na (Veber, 2009):

- *Vnitřní kontrolu* – jedná se o kontrolu vycházející zevnitř organizace a je prováděna interními pracovníky zpravidla vedoucími.
- *Externí kontrolu* – jelikož může být na zákonném podkladě či z důvodu nezaujatosti vyžadována kontrola, byl zaveden pojem kontrola externí. Externí kontrola je prováděna na základě smluvních dohod vyplývajících ze závazků společnosti vůči dalším subjektům, nebo může být vyžadována kontrola na základě zákona související například s daněmi, placením příspěvků za zaměstnance či dodržování různých zákonných zařízení.

Každá kontrola sestává z určité posloupnosti úkonů (ibid):

- *Určení předmětu kontroly*
- *Získání a výběr informací pro kontrolu*
- *Ověření správnosti získaných informací*
- *Hodnocení kontrolovaných skutečností*
- *Závěr a návrhy na opatření*

#### 3.4.4.5 **Komunikace**

Komunikace je základním nástrojem manažera, jehož prostřednictvím je schopen sdělovat potřebné informace lidem ve svém okolí ať už podřízeným či nadřízených. Což znamená, že je pro manažera velmi důležité naučit se komunikovat efektivně. Komunikace je tedy formou sdělení, ale i formou nátlaku či přesvědčování, již manažeři využívají k dosažení svého cíle (Veber, 2009).

Komunikace je v dnešní době provozována několika způsoby, můžeme odlišovat ústní jednání, telefonní hovory, prezentace, pošta elektronická či papírová.

#### - **Zásady úspěšné komunikace**

- Pokud chceme s někým komunikovat, musíme jej pro komunikaci získat, což znamená komunikovat o něčem pro obě strany zajímavém.

- Pokud má být komunikace přínosná musí být obousměrná, což znamená, zapojení sděujícího, ale i příjemce informací. Dochází tedy ke *sdělování* a *naslouchání* což jsou dvě velmi důležité schopnosti (ibid).

Sdělovat můžeme ve třech rovinách:

- *Verbální vyjadřování* – jak již název uvádí, jedná se o komunikaci za pomoci slov tvořících větu. Zaměříme-li se na komunikaci pracovní, měla by být jasná, stručná, bez přehnaných emocí a pokud možno krátká.
- *Neverbální vyjadřování* – výměna informací na základě nejazykových prostředků, dochází k uplatnění *extralingvistických prostředků* (<http://projekty.fs.vsb.cz/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf>).
  - Neverbální komunikační projevy lze rozdělit na:
    - a) mimické - výraz obličeje a jeho změny při komunikaci,
    - b) kinezické - četnost a rozsah tělesných pohybů,
    - c) gestikulační - pohyby (nejčastěji rukama) vyjadřující určité významy,
    - d) posturologické – poloha těla,
    - e) dotykové (haptické) – bezprostřední tělesné kontakty,
    - f) proxemické – fyzická prostorová distance mezi lidmi,
    - g) vizické - zrakový kontakt, činnost očí v komunikaci.
- *Činy* - činy mohou vyjadřovat postoj či momentální náladu osoby.

Naslouchat můžeme ve třech rovinách (Veber, 2009):

- *Naslouchání ušima* – nasloucháme od dětství, ale stejně to nemusíme umět, pokud jde o schopnost zopakovat, co jsme se dozvěděli při naslouchání, nebývá někdy kvalita získaných informací valná, proto je důležité umět naslouchat a umět se ptát, vnímat a doplňovat informace, případně se ujistit, že náš výklad slyšeného je správný.
- *Vnímání očima* – protiklad neverbální komunikace, naslouchání očima, jedná se o pozorné sledování protějšku při komunikaci jeho gest, mimiky či směřování pohledu. Z těchto postřehů lze usoudit, zda se protějšek cítí nadřazeně či nikoli nebo zda nám sděluje pravdu.

- *Naslouchání srdcem* – snaha o hlubší pochopení významu sdělovaných informací. Někdy označováno jako čtení mezi řádky.

### 3.4.5 Styly řízení

#### 3.4.5.1 Autokratický

Styl řízení také znám jako autoritativní, přesně stanovuje a určuje, co má být vykonáno, kdy, v jakém časovém horizontu to má být vykonáno a jakým způsobem toho má být dosaženo (<http://dumy.cz/material/71972-manager-a-styly-rizeni>). Je stanovena přesná hranice mezi vedoucím a jeho podřízenými a vedoucí jedná a rozhoduje buď s drobnými zásahy podřízených, nebo což je častější, bez přispění podřízených.

Podle výzkumů je zjištěno, že pod takovýmto vedoucím dochází k utlumení kreativity kolektivu, jednotliví podřízení vyčkávají na přidělené úkoly a povinnosti (ibid).

Tento styl řízení nachází uplatnění v situacích, kdy není dostatek času na přijetí postoje k danému tématu anebo v případě, že vedoucí je nejvíce obeznámen s problémem (ibid).

#### 3.4.5.2 Demokratický

Při řízení demokratickým vůdcem je lidem dopřána větší svoboda přispět k danému tématu či úkolu v procesu rozhodování (<http://dumy.cz/material/71972-manager-a-styly-rizeni>). Vedoucí má hlavní slovo a vybere postup pro řešení úkolu, ale podřízení mají možnost přednést své příspěvky pro řešení problému. Z těchto důvodů se tento styl řízení hodnotí jako nejvíce efektivní.

Vedoucí řídí skupinu, ale řízeným je umožněno podílet se na rozhodovacím procesu (ibid).

#### 3.4.5.3 Liberální

Liberální vůdce (*laissez-faire*) řídí stylem, jež není příliš iniciativní. Nařizování je pro něj cizí stejně jako nacházení jiných způsobů řešení (<http://dumy.cz/material/71972-manager-a-styly-rizeni>). Jeho podřízení mají volnost v rozhodování a jsou jim dokonce

tolerovány chyby. Vůdce tohoto zaměření poskytuje rady či řízení pouze na přímý dotaz či žádost o pomoc, své podřízené nechválí, ale ani nekritizuje a zároveň se také nevyjadřuje k pokrokům skupiny podřízených. Kolektiv je většinou s tímto typem vůdce spokojený, není na něj vyvíjen tlak, ale na druhou stranu nedosahuje příliš vysoké produktivity a nedochází k uspokojení ambiciózních členů týmu (ibid).

#### 3.4.6 Ideální manažer

Ideální manažer je člověk mnoha tváří a ještě více dovedností. Rád bych představil soubor vlastností podle Kamp, 2000, které jsou nejvíce jmenovány ve spojitosti s dobrým manažerem, je samozřejmé, že se najdou i další vlastnosti či schopnosti, proto bych rád uvedl výčet hlavních vlastností ne však výčet konečný (Kamp, 2000):

- *Manažer je vůdce* – vede lidi, ale není to řízení ve smyslu rozdávání rozkazů, je to vedení spolu s pomocí, naváděním a pochopením.
- *Manažer je vzor* – jde svým chováním ostatním příkladem, dodržuje jistý kodex chování a vystupování, jímž nezadá příčinu svému okolí pochybovat o jeho kvalitách.
- *Manažer zná sám sebe* – je to práce na sobě samém, která je často velmi těžká, znamená, že dostanu pod kontrolu své reakce, vím o svých slabých a silných stránkách.
- *Manažer má vizi* – vize by měla provázet manažera jeho působením v jakékoliv společnosti, je to obrázek toho jak si představuje fungování svého kolektivu. Bez vize nemá představu o cíli, pokud nechce ničeho dosáhnout, nedochází k rozvoji.
- *Manažer je realista* – znamená to, že manažer je schopen přijmout fakt, že některé věci nemusí dopadat dobře, nebo že se mu některé věci nedaří. Samozřejmě pokud se mu něco nedaří, neznamená to, že s tím skončí, je důležité, aby vytrval.
- *Manažer vítá změny* – změny jsou nedílnou součástí života manažera, proto je důležité si na ně zvyknout ještě lépe si je oblíbit, protože to je jejich jistota. Jistota, že přijde změna a změna znamená něco nového poučného. Typickou otázkou manažera v kontextu změn by mělo být *Co ještě?* či *Jak ještě?*

- *Manažer se neustále vzdělává* – je velmi důležité se neustále vzdělávat a být otevřený novým myšlenkám, každá nová událost, může přinést nečekané výsledky a poučení, je důležité se nebát a zkoušet.
- *Manažer je morální* – pro využití současné reality jako sílu pro pozitivní kreativní pnutí a ne jako důvod pro rezignaci či zastrašování lidí, je zapotřebí, aby si manažer uvědomil, že se má vyznačovat vysokou úrovní etiky a morálky.
- *Manažer má systémové myšlení* – systémové myšlení znamená, že manažer si je vědom toho, jak jednotlivé procesy fungují a probíhají a dokáže oddělit příčiny od příznaku.
- *Manažer umí komunikovat* – je velmi podstatnou vlastností manažera, i když má všechny předchozí vlastnosti, umění komunikovat pro něj může znamenat rozdíl mezi dobrým a zmatečně působícím manažerem. Dobrá komunikace znamená schopnost budovat vztahy s ostatními lidmi a sdělovat své myšlenky a informace jasně a srozumitelně.
- *Manažer motivuje* – manažer je schopen předat svou energii svému okolí, vytváří dojem jednoduchosti, čímž dokáže okolí „přenášet“ přes úskalí.

### 3.5 21 Nevyvratitelných Zákonů Leadershipu

John Calvin Maxwell, narozen 1947 v Michiganu, autor stejnojmenné knihy, jako je název kapitoly, je spisovatelem, mluvčím a pastorem, jež napsal více než šedesát knih převážně zaměřených na vůdcovství ([http://en.wikipedia.org/wiki/John\\_C.\\_Maxwell](http://en.wikipedia.org/wiki/John_C._Maxwell)).

Je zakladatelem organizací pro rozvoj vůdcovství (<http://johnmaxwellonleadership.com/>), ve kterých byly vyškoleny přes dva miliony vůdců ve všech částech světa. Každý rok přednáší společností Fortune 500, vládním představitelům různých zemí a nejrozličnějších organizací. Na [leadershipgurus.net](http://leadershipgurus.net) byl označen za guru všech leaderů.

Jeho přístup tkví v neustálém učení, pokud bychom podle něj přestali s učením, zastaví se i naše schopnost vést. Pokud však vůdcové zůstanou otevření novým myšlenkám a budou se zdokonalovat, zachovají si svůj vliv jako vůdcové (ibid).

Ve své knize 21 Nevyvratitelných Zákonů Leadershipu, jež se stala hlavním zdrojem pro mou praktickou část, Maxwell popisuje 21 zákonů, které mohou dopomoci



k lepšímu vůdcovství. S pomocí těchto zákonů je možné odhalit své silné stránky a zjistit tak, že v určité oblasti je člověk velmi efektivním, ale také odhalit své slabé stránky o nich člověk nemusel vědět (Maxwell, 2007).

- **Zákon poklopu (1. zákon)**

Schopnost vést je oním poklopem, který vytváří bariéru pro osobní růst, omezuje efektivitu jednotlivce. Z čehož vyplývá, že čím je schopnost vést nižší, tím je i efektivita nižší (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon vlivu (2. zákon)**

Schopnost ovlivnit druhé, aby vůdce následovali, je podstatou dobrého vůdcovství. Pokud domnělý vůdce není následován, není vůdcem, jelikož nemá své následovníky a nemá tudíž ani vliv. Vliv je tedy podstatou vůdcovství (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon procesu (3. zákon)**

Vůdcovství není záležitostí krátkodobou, ale stojí za ním každodenní rozvoj, který jednotlivce k tomuto umění dovede. Vůdcovství tkví v každodenním rozvoji a zlepšování dovedností vůdcovství (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon navigace (4. zákon)**

Následovníci vůdců potřebují být vedeni a efektivně navigováni, aby dosáhli vytyčeného cíle. Jen dobrý vůdce dokáže vytyčit kurs. (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon přičítání (5. zákon)**

Vůdce by měl svým následovníkům přidávat nějakou hodnotu. Jde o vědomou snahu pozitivně podporovat své následovníky, sloužit jim a tím jim být ku prospěchu (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon pevného základu (6. zákon)**

Důvěra je základ vůdcovství. Je pojivem, které drží organizaci pohromadě. Pokud vůdce opakovaně zklame důvěru svých následovníků, jeho vliv na ně začne slábnout (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon úcty (7. zákon)**

Lidé obecně následují ty, jejichž vůdcovství si váží a jejichž vůdcovské schopnosti jsou lepší než jejich vlastní. Vůdci ve skupině lidí, kteří se sejdou poprvé, zaujmají po krátkém čase vedoucí pozici (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon intuice (8. zákon)**

Jedná se o schopnost vůdce rozhodnout v dané situaci, aniž by měl k dispozici veškeré dostupné informace. Tato rozhodnutí většinou stojí z poloviny na dostupných informacích a z poloviny na zkušenostech nabytých životem (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon přitažlivosti (9. zákon)**

Vůdci přitahují lidi, kteří mají podobné vlastnosti jako oni. Čili, to jací jsme, rozhoduje o tom, jaké lidi budeme přitahovat a jací nás budou následovat (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon spojení (10. zákon)**

Mají-li vůdci úspěch, musí s lidmi navázat spojení. Protože chtějí-li někoho požádat o ruku, musí se nejdříve dotknout jeho srdce. Vůdci musí zasáhnout své následovníky na emocionální úrovni, než je přimějí jednat (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon vnitřního kruhu (11. zákon)**

Každý vůdce, aby dosáhl svých cílů, potřebuje k jejich dosažení různé schopnosti. Schopnosti, které třeba vůdce nemusí mít, ale je důležité, aby dokázal nalézt lidi, kteří tyto schopnosti mají a mohou mu tak dopomoci k dosažení cíle. Proto každý vůdce potřebuje dobrý tým (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon předávání moci (12. zákon)**

Předat moc druhým dokáží pouze vůdci, kteří jsou si dostatečně jistí. Dobrý vůdce podporuje růst svých následovníků, čímž využívá jejich potenciálu a vychovává budoucí vůdce, kteří mu pomohou mnohem efektivněji dosáhnout cílů. Jde o princip předávání moci (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon vzoru (13. zákon)**

Pokud vůdce ukazuje cestu správným jednáním, jeho následovníci jej napodobují a dosáhnou úspěchu. Čili pouhé rozdávání příkazů nestačí k tomu, aby byl člověk vůdcem. Je důležité, aby své okolí vedl příkladem (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon přijímání (14. zákon)**

Lidé nejdříve přijmou leadera a poté jeho vizi. Což znamená, že lidé nejdou od začátku za vizí, kterou vůdce má, ale za jeho osobností a až posléze přijímají jeho vizi. Naopak je tomu u vůdce, který má nejdříve vizi a až poté lidi (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon vítězství (15. zákon)**

Vítězní vůdci mají společnou neochotu přijmout porážku, neznají či nechtějí přijmout jinou alternativu než vítězství a proto se k němu vždy dostanou. Vůdci nachází způsoby jakými dostat sebe a jejich lidi k vítězství (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon hybné síly (16. zákon)**

Hybná síla, také by se dalo říct impulz, který má za následek rozjezd, který je velkolepý a nejsou překážky, které by se nedaly překonat, pokud však hybná síla chybí, mohou se i malé překážky jevit jako nepřekonatelné (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon priorit (17. zákon)**

Aktivita neznamená nezbytně produktivitu. Pokud bude vůdce v nějaké věci aktivní, ale výsledky se nebudou dostavovat, je nutné přehodnotit své aktivity. Nejvyššího úspěchu je tedy dosaženo, pokud se lidé zaměří na věci, na kterých opravdu záleží (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon oběti (18. zákon)**

Každý kdo chce ve svém životě dosáhnout úspěchu, musí něco obětovat, vůdce nevyjímaje. S mocí roste odpovědnost, která je svazující a přináší nutnost obětí. Znamená to, že každý kdo se rozhodne být vůdcem, se musí vzdát jiných příležitostí (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon načasování (19. zákon)**

Načasování může být a je právě tím faktorem, který v mnohých situacích rozhodne o úspěchu či selhání určité akce. Tedy správné rozhodnutí ve správný čas vede k úspěchu (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon explozivního růstu (20. zákon)**

Explozivní růst znamená zaměřit se na rozvoj vůdců. Pokud jednotlivec rozvíjí sám sebe, dosáhne vlastního úspěchu, pokud dále rozvíjí svůj tým, dojde k úspěchu organizace, pokud však vůdce rozvíjí další vůdce, dochází k explozivnímu růstu (MAXWELL C. J, 2007).

- **Zákon odkazu (21. zákon)**

Trvalá hodnota vůdce je dána jeho odkazem. Opravdu úspěšný vůdce za sebou zanechá nějaké hodnoty, které budou dále sloužit ostatním, kteří toho pokud možno využijí a předají dále. Takto dojde dobrý vůdce naplnění (MAXWELL C. J, 2007).

## 4 Praktická část

V praktické části své práce se zaměřím na problematiku vůdcovství ve společnosti AŽD Praha s.r.o., její rozbor provedu na základě poznatků načerpaných z knihy Johna C. Maxwella, *21 Nevyvratitelných Zákonů Leadershipu* z roku 2007. Následuje popis společnosti, kde byl průzkum proveden. Tento bude následován analýzou dvojice dotazníků, jež byly předloženy jak vedení společnosti, tak jejím zaměstnancům.

### 4.1 Analyzovaná společnost

Pro výzkum vůdcovství v praktické podobě jsem si zvolil společnost AŽD Praha s.r.o., jež je svým postavením na trhu společností, která zásadním způsobem ovlivňuje tvář zabezpečovacího zařízení železnic České Republiky. Jedná se o společnost, která je hlavním dodavatelem zabezpečovacího zařízení pro Správu železniční dopravní cesty SŽDC s.o., jež je provozovatelem železničních tratí v České Republice.

#### 4.1.1 AŽD Praha s.r.o. základní údaje

Obchodní rejstřík aktuální výpis AŽD Praha s.r.o.

údaje platné ke dni: 30.04.2013

Datum zápisu:	17. Listopadu 1992
Spisová značka:	C 14616 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	AŽD Praha s.r.o.
Sídlo:	Praha 10, Žirovnická 2/3146, PSČ 106 17
Identifikační číslo:	48029483
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným,
Předmět podnikání:	- Opravy silničních vozidel, provozování drážní dopravy, hostinská činnost, poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob, provádění montáže technologických zařízení pro zajištění provozu důlní dráhy povrchového hnědouhelného lomu v oblasti sdělovacího a zabezpečovacího zařízení, včetně přípravy nutné dokumentace při hornické činnosti, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, projektová činnost ve výstavbě,

činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, vodoinstalatérství, topenářství, výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie, nepodléhající licenci realizovaná ze zdrojů tepelné energie s instalovaným výkonem jednoho zdroje nad 50 kW, obráběčství, galvanizérství, smaltérství, kovářství, podkovářství, truhlářství, podlahářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, nástrojařství, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - vnitrostátní příležitostná osobní, - mezinárodní příležitostná osobní, - vnitrostátní veřejná linková, - vnitrostátní zvláštní linková, - mezinárodní linková, - mezinárodní kyvadlová, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení výkon zeměměřických činností, revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu, pověření k provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení elektrických podle ust. § 47 odst. 4 zákona č. 266/1994 Sb. o drahách ve znění pozdějších předpisů.

#### **4.1.1.1 O společnosti**

AŽD Praha je významným ryze českým dodavatelem a výrobcem zabezpečovací, telekomunikační, informační a automatizační techniky, zejména se zaměřením na oblast

kolejové a silniční dopravy včetně telematiky a dalších technologií (<http://www.azd.cz/o-azd-praha/kdo-jsme/>). Společnost zajišťuje výzkum, vývoj, projektování, výrobu, montáž, rekonstrukce a servis zařízení, systémů i investičních celků v těchto hlavních oblastech:

- železniční doprava
- provoz metra a závodová doprava
- oblast telekomunikačních, informačních a radiových systémů
- telematické aplikace
- silniční, signalizační a parkovištní systémy
- nové telefonní a rozhlasové systémy pro řízení železniční dopravy a pro informování cestujících

Produkty, které společnost vyrábí, zachycují nejnovější technické a užité trendy (ibid). Ve firmě AŽD Praha je v současné době zaměstnáno přes 1 500 pracovníků. Díky své dlouholeté tradici, která se datuje již od roku 1954, si firma získala stálou pozici a vedoucí postavení mezi ostatními dodavateli ve svém oboru (ibid).

AŽD Praha je také společností aktivní v zahraničí (ibid). Ve východní Evropě a hlavně v Asii společnost navázala úspěšné obchodní kontakty a obzvláště Indie a země bývalé Jugoslávie patří mezi oblasti, kde AŽD Praha rozvíjí své obchodní aktivity. V roce 2003 byla v Srbsku založena dceřiná společnost AŽD Saobraćajni sistemi. V roce 2004 byla vytvořena dceřiná společnost v Bulharsku a v roce 2006 se v Sofii, hlavním městě Bulharska, vytvořila výrobně-technologická základna. V roce 2010 byla založena dceřiná společnost MPC-servis a taktéž AZD Signaling Inc. v USA. V současné době AŽD Praha pracuje na dodávkách zabezpečovacích zařízení pro Turecko, Řecko, USA, Černou Horu, Srbsko, Sýrii, Bělorusko, Litvu a Indii (ibid).

#### 4.1.1.2 Historie společnosti

Počátky existence společnosti jsou úzce spjaty s poválečnou modernizací a rekonstrukcí železniční dopravy v naší republice. Dnešní AŽD Praha odvozuje svou tradici od tří zakládajících firem:

- ČSD - *Stavba a montáž sdělovacích a zabezpečovacích zařízení*
- ČSD - *Výroba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení*

- ČSD - *Ústřední zásobovací sklad*

Tyto tři firmy vznikly roku 1954. Tento rok proto bývá označován jako datum vzniku společnosti. Zakládající firmy byly v roce 1958 spojeny v jeden společný podnik, který dostal název Výroba a výstavba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení. Název Automatizace železniční dopravy (AŽD) byl poprvé použit roku 1961. Jako samostatný oborový podnik vzniklo AŽD Praha o deset let později a byla k němu přidružena i slovenská část - AŽD Bratislava. Roku 1993 vznikla soukromá firma AŽD Praha. Firma disponuje pouze českým kapitálem a v současnosti je největší českou firmou v oboru zabezpečovací techniky na našem trhu.

#### 4.1.1.3 Pobočky

Společnost AŽD Praha má celkem čtyři sídla v České Republice, ve kterých se nachází deset organizačních jednotek samostatně hospodařících. Sídla jsou v:

- Praha
  - Ředitelství společnosti
  - Závod technika
  - Divize servisu sdělovací a zabezpečovací techniky
  - Divize teleinformatika
- Brno
  - Divize automatizace silniční techniky
  - Výrobní závod
- Olomouc
  - Zásobovací a odbytový závod
  - Výrobní závod
  - Montážní závod
- Kolín
  - Montážní závod

Dále má společnost AŽD Praha několik zahraničních poboček a zastoupení sloužících lepšího uchycení na zahraničním trhu. Sídla jsou v:

- Bělorusko



- Společnost MPC-servis zajišťuje kompletní servisní činnost spojenou s dodávkami řídicích a zabezpečovacích systémů pro železnici v Bělorusku.
- Bulharsko
  - Společnost Balkan Sast sídlící v Sofii produkující zabezpečovací zařízení pro tento trh, spolu se zajištěním servisu.
- Slovensko
  - AŽD Slovakia produkují zabezpečovací zařízení pro železnice
  - AŽD W Poprad se zabývá výrobou vodičových svazků a různých vodičových skupin
  - Projekt Signal
- Srbsko
  - Společnost AŽD Saobračajni sistemi, d.o.o. Beograd, zajišťuje inženýring, projektovou činnost, realizaci a montáž zabezpečovací techniky AŽD Praha pro železnici v Srbsku.
- Turecko
  - Zastupitelská kancelář pro obchodní aktivity na tomto území
- USA
  - Dceřiná společnost zajišťující prodej modifikovaného (pro místní trh) zabezpečovacího zařízení do USA

Jednotlivé pobočky se otvíraly postupem času se sílící pozicí AŽD Praha v ČR a s jejími tendencemi rozšířit pole své působnosti.

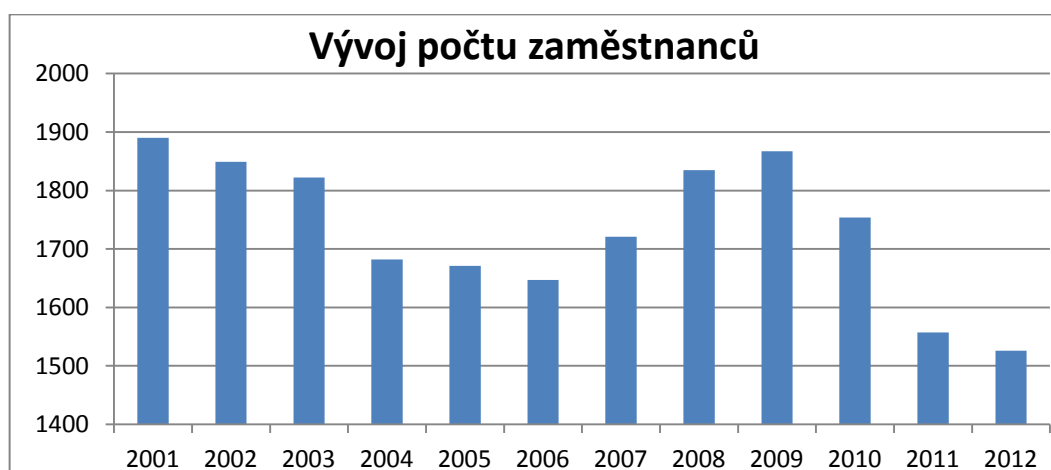
#### 4.1.1.4 Počty zaměstnanců

**Tab. 4-Vývoj počtu zaměstnanců**

	Rok											
Počet	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
zaměstnanců	1890	1849	1822	1682	1671	1647	1721	1835	1867	1754	1557	1526

(Zdroj: Výroční zprávy AŽD Praha - Vlastní zpracování)

**Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců**



*Zdroj: Výroční zprávy AŽD Praha - Vlastní zpracování*

Na tomto grafické znázornění je patrné, k jakým výkyvům v počtech zaměstnanců docházelo v uplynulých letech. Z grafu můžeme vyčíst, že navyšující se počty zaměstnanců z přelomu 2006/2007, které dosáhly maxima v roce 2009, byly zastaveny nastalou celosvětovou krizí, která měla dopad i na tuto společnost a to především prostřednictvím státních zakázek, jež byly v tomto období zmrazeny a jenom pozvolně se opět rozbíhaly.

#### 4.1.1.5 Vývoj hospodářského výsledku

Společnost sleduje své výsledky v hospodářských obdobích začínajících vždy od 1. 10. a s trváním do 30. 9. následného roku.

**Tab. 5 - Hlavní finanční ukazatele AŽD Praha s.r.o.**

Ukazatel/období	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Obchodní obrat v tis. Kč	5 280 867	4 339 761	3 695 308	4 140 424
Zisk po zdanění	275 148	216 790	184 408	205 700
Zisk z obratu v %	5,21	5	4,99	4,97
Přidaná hodnota	1 378 281	1 187 573	992 579	1 043 082
Bankovní úvěry	1 104 031	824 323	672 808	701 143
Prům. přep. stav zaměst.	1 867	1 754	1 557	1 526

*Zdroj: Výroční zpráva AŽD Praha*

Vývoj hospodářského výsledku je spjat s mnoha faktory, avšak v tomto období se objevil jeden celosvětový faktor, který měl vliv v podstatě na všechny společnosti, vlády a jednotlivce, tímto faktorem je celosvětová krize, ať byly její dopady jakkoli nadneseny médii, odrazila se v mnoha odvětvích podnikání, společnost AŽD Praha nevyjímaje. Zásadním faktorem pro společnost byl rozvoj zahraničního obchodu, který započal v roce 2002 a momentálně tvoří 30% obrátu společnosti.

#### 4.1.1.6 Nabídkové portfolio

Společnost AŽD Praha s.r.o. nabízí:

- Systémy pro kolejovou dopravu
- Systémy pro silniční dopravu
- Telekomunikace
- Kamerové systémy a EZS
- Další technika

#### 4.1.1.7 Zákazníci

Jelikož je tato společnost velmi specificky založena a orientována je pole její působnosti omezeno jenom na několik hlavních zákazníků. Za významné zákazníky můžeme považovat:

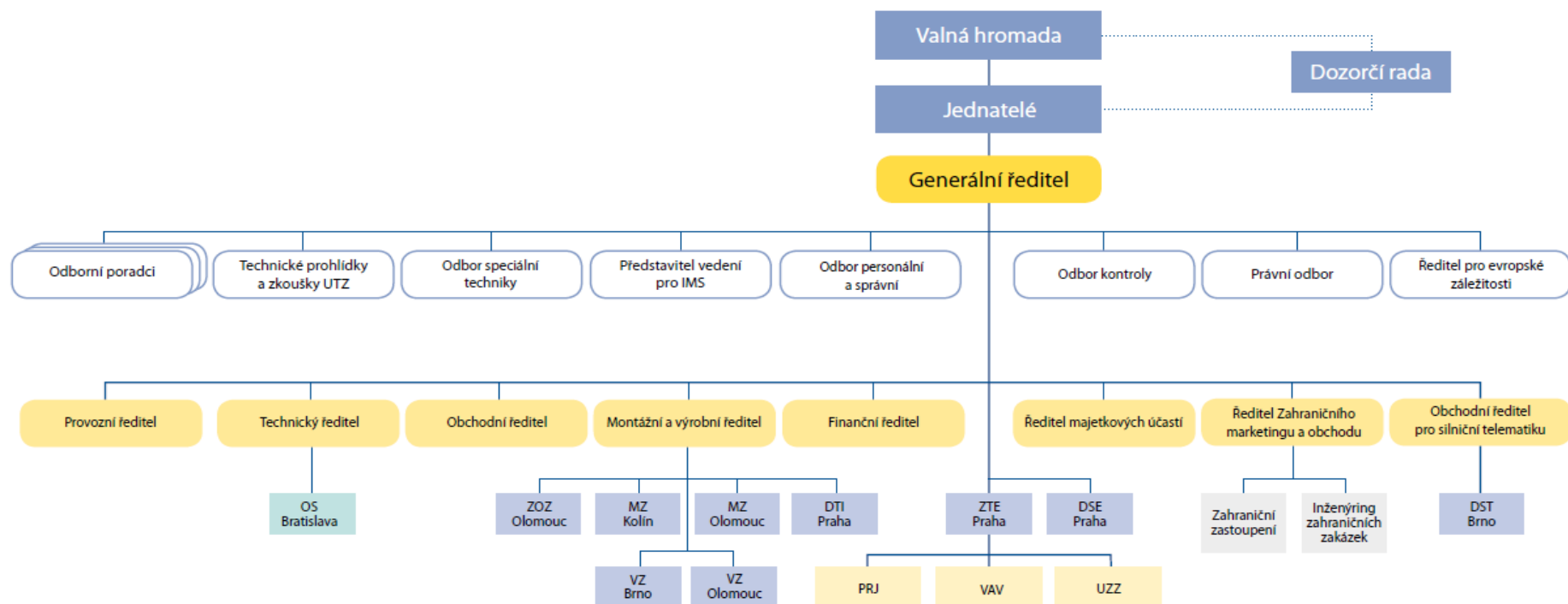
*Kolejová doprava:*

- SŽDC, s.o.
- České dráhy, a.s.
- Dopravní podnik Praha, a.s.

*Silniční doprava:*

- Metrostav
- SSŽ
- PSVS
- Skanska
- Magistráty a městské úřady obcí celé ČR

#### 4.1.1.8 Organizační struktura



#### Význam zkratk:

VZ – Výrobní závod  
 MZ – Montážní závod  
 ZOZ – Zásobovací a odbytový závod  
 ZTE – Závod Technika  
 PRJ – Projekce

VAV – Výzkum a vývoj  
 DSE – Divize Servisu sdělovací a zabezpečovací techniky  
 DTI – Divize Teleinformatika  
 DST – Divize Automatizace silniční techniky  
 OS – AŽD Praha s.r.o., organizační složka Bratislava

IMS – Integrovaný systém managementu (jakost, environment...)  
 UTZ – Určené technické zařízení  
 UZZ – Úsek pro Přípravu a realizaci zahraničních zakázek

Obr. 3.: Organizační struktura (Zdroj: Výroční zpráva AŽD Praha)

## **4.2 Analýza vůdcovství**

Jelikož jsem již představil společnost, ve které jsem průzkum prováděl, je na čase přistoupit k samotnému výzkumu a popisu jeho průběhu včetně zvolené metodologie výzkumu a analýzy nashromážděných dat. Posledním krokem mé práce bude tedy vyhodnocení těchto dat spolu s navržením opatření, která by měla případně pomoci zlepšit přístup vedoucích pracovníků a managementu společnosti k vlastním vůdcovským schopnostem, což by následně přineslo zlepšení hospodářského výsledku.

### **4.2.1 Cíl analýzy**

Cílem mé analýzy, která je částí této diplomové práce, je zjištění silných a slabých míst managementu společnosti AŽD Praha. Odpovědi managementu společnosti budou postaveny oproti analýze dat získaných z odpovědí zaměstnanců a budou vyvozeny závěry, které z této konfrontace vyplynou.

### **4.2.2 Zvolená metodologie sběru dat**

Pro sběr dat ve zvolené společnosti jsem zvolil metodu sběru dat prostřednictvím dotazníků. Dotazníky jsou velmi rozšířenou formou sběru dat a to jak v širším okruhu, tak i v menší skupině osob. Prostřednictvím dotazníku, tedy po získání odpovědí od respondentů, dochází k vytvoření závěrů, na jejichž základě je možno přijmout určitá opatření či zaujmout postoje k dotazovaným skutečnostem.

Tuto formu sběru dat jsem zvolil ze dvou zásadních důvodů. Prvním důvodem byl fakt, že společnost, ve které jsem průzkum prováděl, trvala na zachování anonymity, s čímž jsem velmi rád souhlasil a to z důvodu získání většího počtu přesnějších informací, druhým důvodem byla možnost rychlého oslovení velkého počtu respondentů.

Tuto formu získávání potřebných informací považuji za vhodnou také pro její komfortnost vůči respondentům, kteří nebyli nuceni dostavit se na žádné určité místo sběru dat, ale mohli pohodlně od svého počítače tyto informace poskytnout.

Na druhou stranu je také třeba vzít v potaz fakt, že respondenti při této formě sběru dat nejsou nijak nuceni dotazník zodpovědět. Zároveň také může dojít k ne úplně korektnímu zodpovězení dotazů, čemuž jsem se snažil předejít užitou anonymitou.

#### 4.2.2.1 Dotazník Vůdcovství

Tento dotazník jsem převzal od autora Johna C. Maxwella z jeho knihy 21 Nevyvratitelných Zákonů Vůdcovství zabývající se fenoménem vůdcovství a kroky vedoucími k odhalení slabých a silných míst stylu vůdcovství jednotlivce.

Tento dotazník byl určen vrcholovému managementu společnosti, s tím, že požadavek na vyplnění byl přednesen ústně a následně byly jednotlivým manažerům rozeslány elektronické odkazy na dotazník. Takto osloveno bylo 31 vrcholových manažerů společnosti AŽD Praha s.r.o., kteří byli vybráni na základě jejich postavení ve společnosti, tedy jsou zodpovědní za chod a směřování této firmy. Z tohoto souboru dokončilo a odeslalo dotazník k vyhodnocení celkem 25 osob.

Dotazník sestává z 21 částí, které představují dříve popsané zákony, z nichž každá část obsahuje tři tvrzení. Dotazník byl dále doplněn otázkami typu dosaženého vzdělání, věk atd. Na základě získaných odpovědí ze zmíněných 21 částí, celkem tedy 63 otázek, bylo možné zjistit oblasti, ve kterých by bylo vhodné znalosti vůdcovství prohloubit a také oblasti, ve kterých si vedoucí vedou dobře či dokonce vynikají. Na základě těchto informací navrhnou společnosti případná opatření.

#### 4.2.2.2 Dotazník Hodnocení vůdcovství

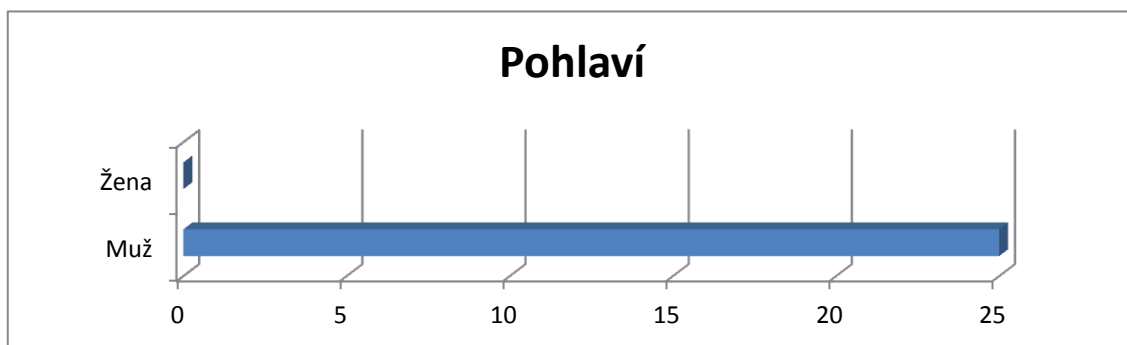
Tento dotazník byl vytvořen pro zaměstnance AŽD Praha s cílem získat jejich názor na vedení společnosti. Tedy subjektivního názoru zaměstnanců na způsob vedení a hodnocení vůdcovských dovedností jejich nadřízených. Dotazník je sestaven ze 13 otázek, které jsou odrazem dotazníku Vůdcovství a poskytnou tedy stejnou informaci jako dotazník Vůdcovství, ale z pohledu zaměstnanců. Takto oslovení byli zaměstnanci na ředitelství společnosti v Praze, s přístupem na internet. Celkem, prostřednictvím dotazníku, bylo osloveno 308 zaměstnanců, z nichž 251 zodpovědělo a odeslalo dotazník pro vyhodnocení.

#### 4.2.3 Výstupní data

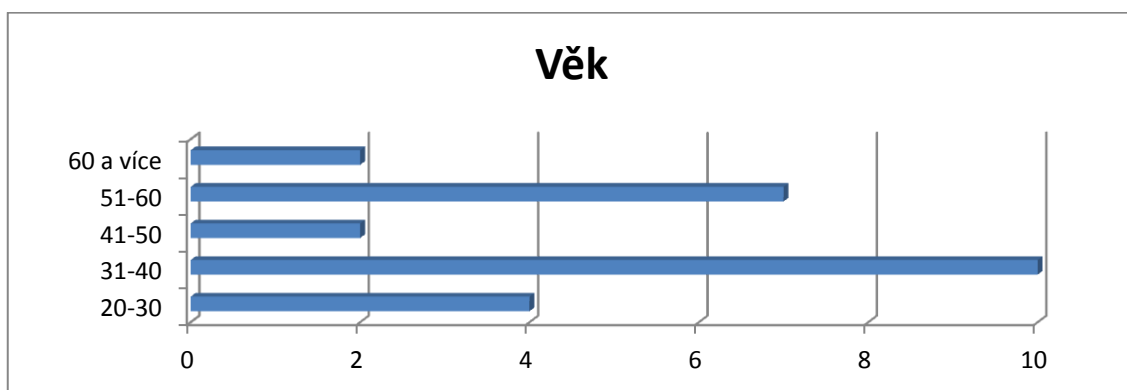
V této kapitole prezentuji data získaná z provedeného výzkumu. Získaná data prezentuji grafickou formou, kterou pro tento případ považuji za nejvíce vypovídající.

#### 4.2.3.1 Dotazník Vůdcovství – prezentace dat

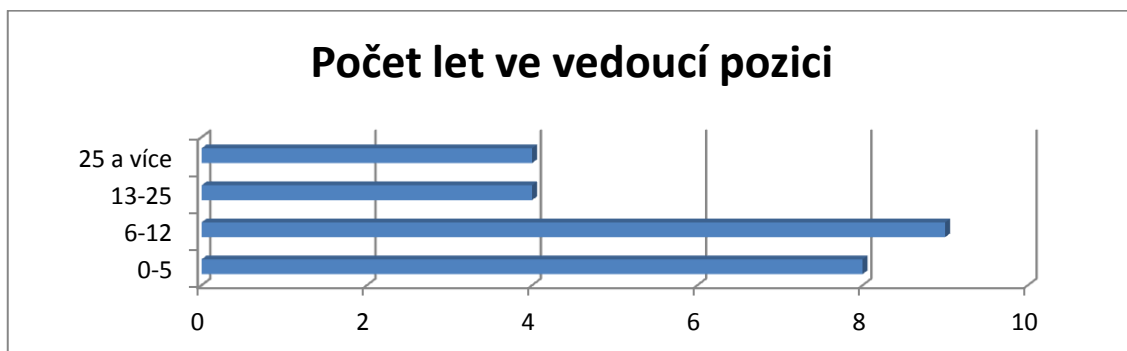
Tento dotazník je sestaven tak, aby jasně identifikoval silné, průměrné a slabé oblasti vůdcovských schopností managementu společnosti. Následující grafy popisují dotazovaný vzorek respondentů a tabulka prezentuje faktický stav vůdcovských schopností dotazovaného okruhu manažerů.



Graf 2. : Pohlaví respondentů



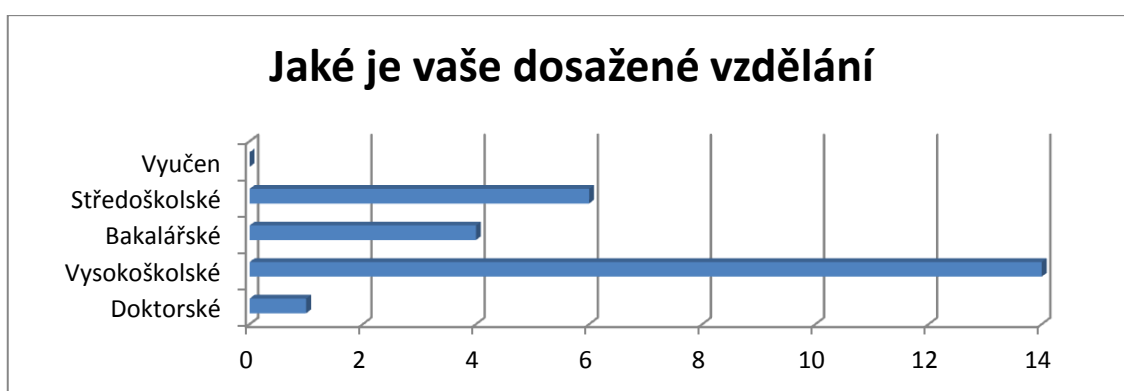
Graf 3: Věk respondentů



Graf 4: Počet let ve vedoucí pozici



Graf 5: Nejvyšší počet podřízených



Graf 6: Dosažené vzdělání

Jak bylo řečeno v úvodu kapitoly, následující tabulka prezentuje dosažené hodnocení podle jednotlivých zákonů leadershipu, dle knihy MAXWELL C. J (2007). Dotazník obsahuje 63 dotazů, jež jsou rozděleny do 21 zákonů leadershipu.

Bodová stupnice (Maxwell C. J., 2007, s. 245):

- 0 – nikdy,
- 1 – zřídka,
- 2 – občas,
- 3 – vždy.

Vyhodnocení jsem provedl součtem získaných bodů podle uvedených odpovědí respondentů. Aritmetickým průměrem jsem zjistil bodové ohodnocení pro jednotlivé zákony.



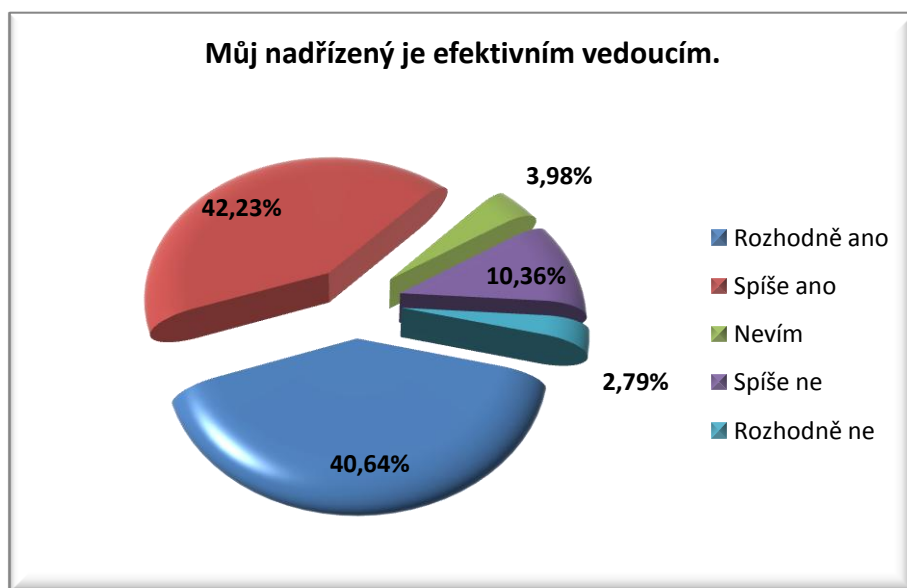
**Tab. 6: Vyhodnocení dotazníku „Vůdcovství“**

	Otázka	Počet odpovědí				Počet bodů		Otázka	Počet odpovědí				Počet bodů
		Nikdy	Zřídka	Občas	Vždy				Nikdy	Zřídka	Občas	Vždy	
Zákon 1.	1.	7	17	0	1	5	Zákon 12.	34.	0	4	15	6	5
	2.	2	5	13	5			35.	10	6	6	3	
	3.	0	5	7	13			36.	1	5	15	4	
Zákon 2.	4.	0	0	9	16	7	Zákon 13.	37.	1	7	12	5	7
	5.	0	0	21	4			38.	0	0	2	23	
	6.	2	3	14	6			39.	0	2	20	3	
Zákon 3.	7.	7	9	6	3	4	Zákon 14.	40.	0	0	3	22	6
	8.	6	8	9	2			41.	3	8	14	0	
	9.	6	5	8	6			42.	0	7	16	2	
Zákon 4.	10.	0	0	9	16	7	Zákon 15.	43.	0	3	6	16	7
	11.	0	3	12	10			44.	0	1	9	15	
	12.	0	8	13	4			45.	0	0	16	9	
Zákon 5.	13.	0	5	9	11	7	Zákon 16.	46.	1	3	12	9	7
	14.	0	3	11	11			47.	0	0	14	11	
	15.	0	1	8	16			48.	0	3	7	15	
Zákon 6.	16.	0	9	16	0	6	Zákon 17.	49.	4	14	6	1	5
	17.	0	0	5	20			50.	1	8	10	6	
	18.	4	4	7	10			51.	0	0	21	4	
Zákon 7.	19.	0	11	14	0	6	Zákon 18.	52.	0	1	19	5	6
	20.	1	1	7	16			53.	0	1	12	12	
	21.	0	2	20	3			54.	3	8	12	2	
Zákon 8.	22.	0	2	13	10	6	Zákon 19.	55.	0	2	13	10	6
	23.	1	4	19	1			56.	0	4	20	1	
	24.	0	3	20	2			57.	0	3	17	5	
Zákon 9.	25.	1	3	15	6	6	Zákon 20.	58.	0	4	16	5	5
	26.	0	4	14	7			59.	5	12	8	0	
	27.	1	4	8	12			60.	0	3	14	8	
Zákon 10.	28.	3	4	9	9	5	Zákon 21.	61.	0	1	10	14	8
	29.	0	6	16	3			62.	0	2	3	20	
	30.	7	12	6	0			63.	0	0	3	22	
Zákon 11.	31.	0	0	10	15	7	Stupnice: 9-8					Silný	
	32.	1	4	12	8		7-5					Průměrný	
	33.	1	4	10	10		4-0					Slabý	

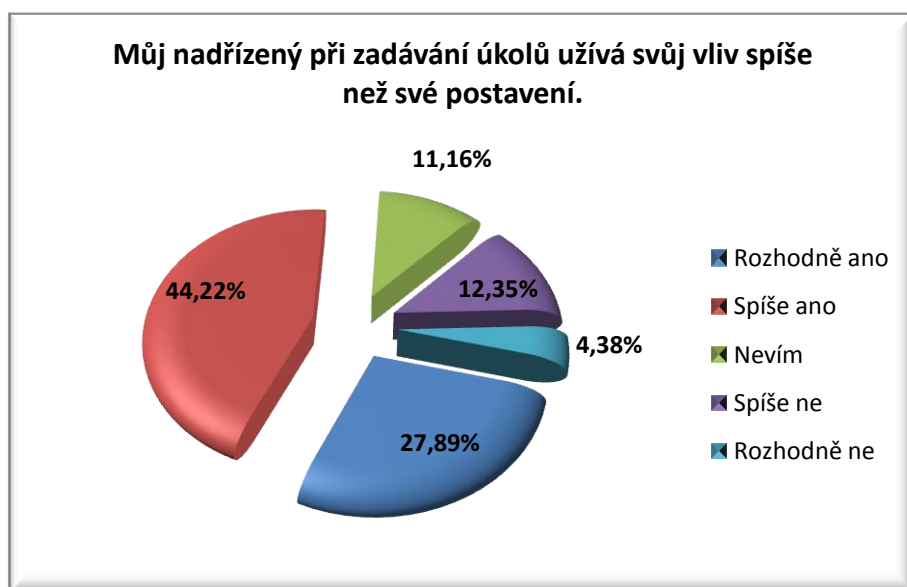
*podle MAXWELL C. J., 2007, s. 245-251, upraveno*

#### 4.2.3.2 Dotazník Hodnocení vůdcovství – prezentace dat

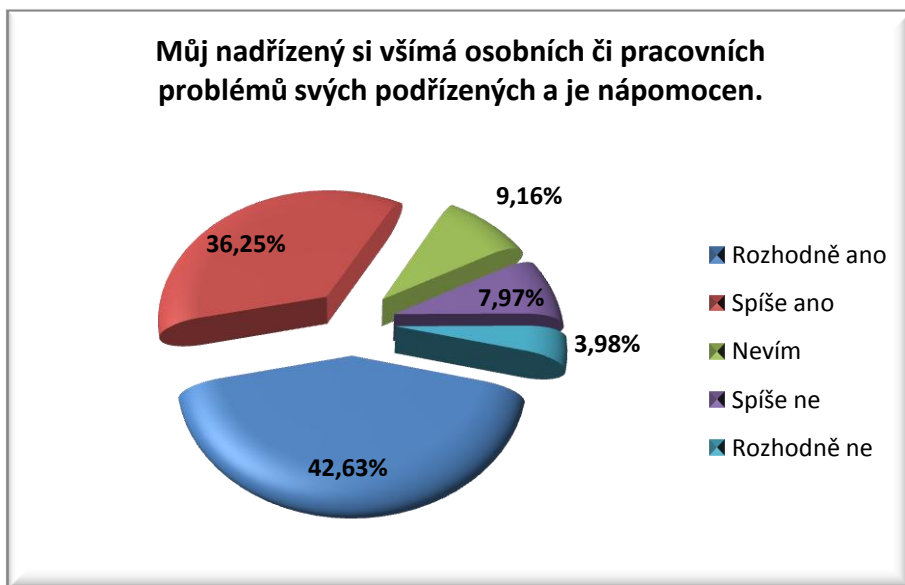
Zaměstnancům bylo položeno 13 otázek, kdy za pomoci stupnice pěti možných odpovědí provedli hodnocení vedení. Tyto odpovědi měly za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni s vedením, jaký způsob přístupu volí vedení k zaměstnancům, zda jim poskytuje příležitosti pro rozvoj a podobně. Jednotlivé četnosti odpovědí jsou prezentovány formou následujících grafů:



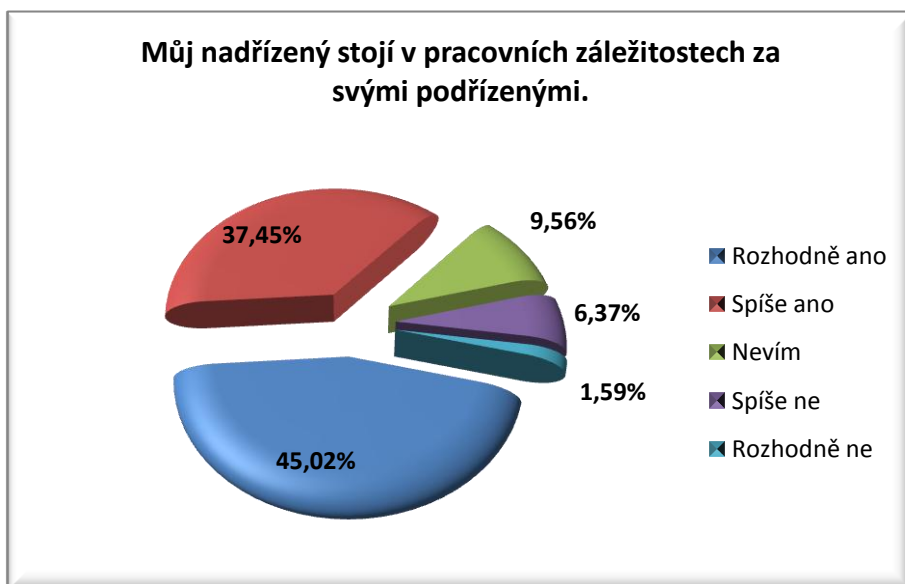
Graf 7: Vyhodnocení otázky číslo 1 (Vlastní zdroj)



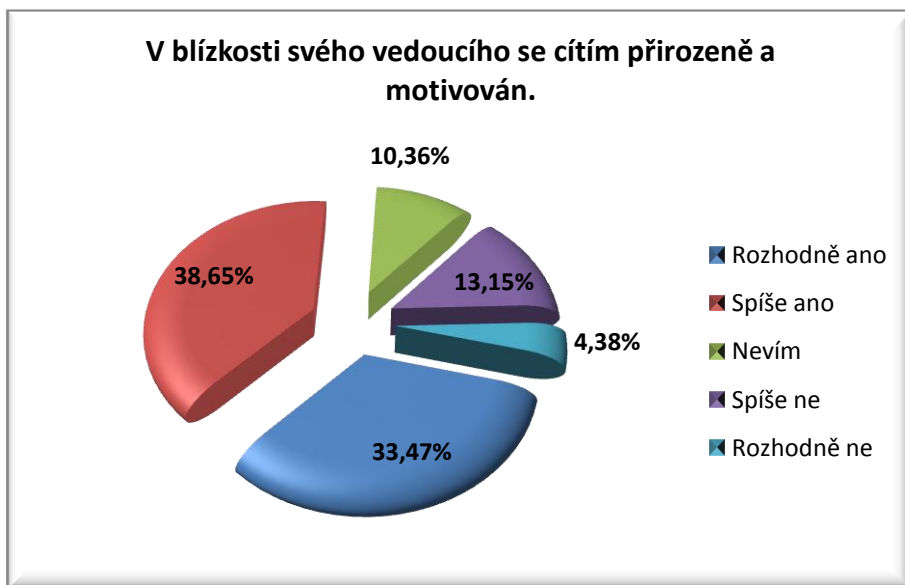
Graf 8: Vyhodnocení otázky číslo 2 (Vlastní zdroj)



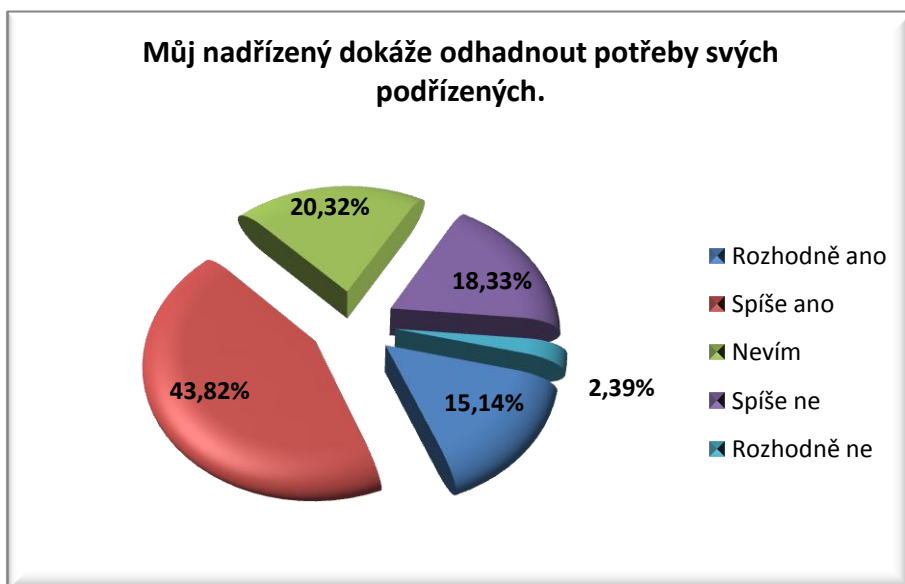
Graf 9: Vyhodnocení otázky číslo 3 (Vlastní zdroj)



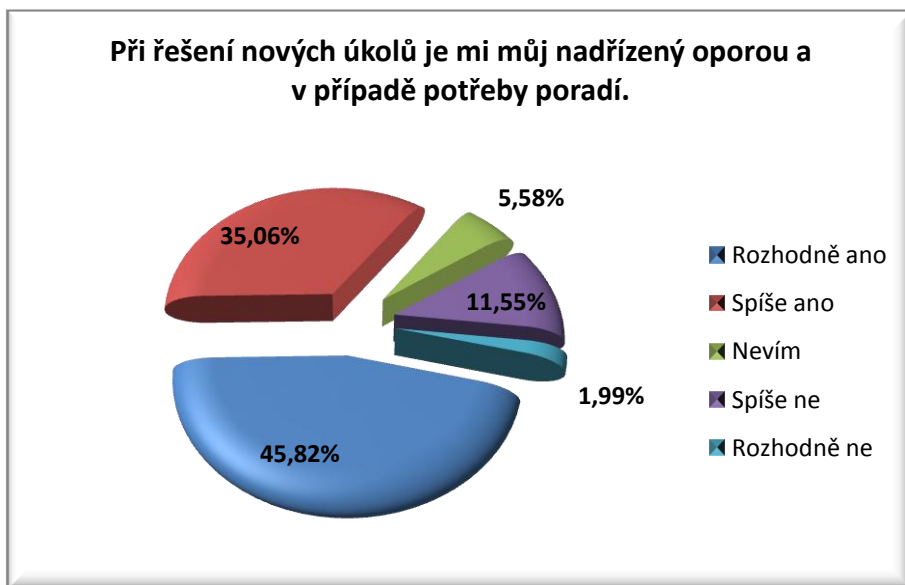
Graf 10: Vyhodnocení otázky číslo 4 (Vlastní zdroj)



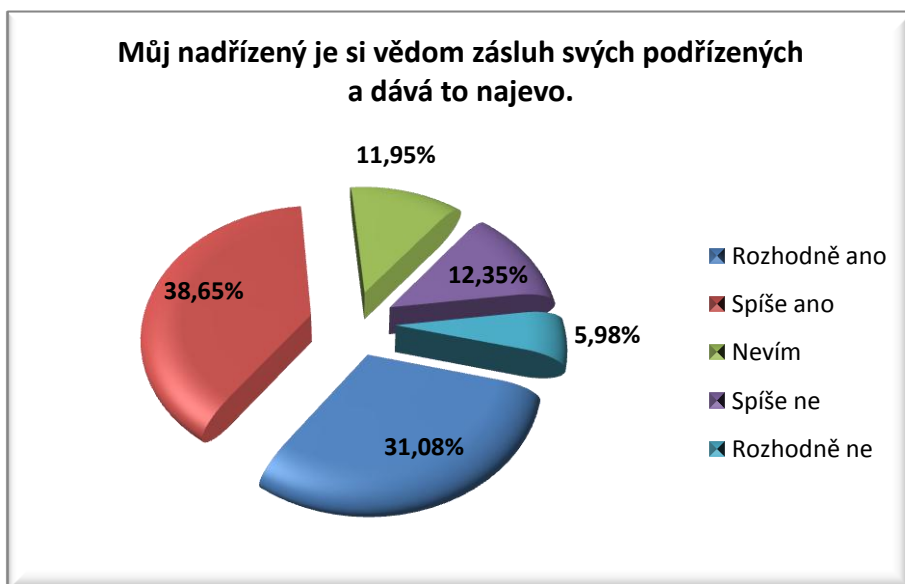
Graf 11: Vyhodnocení otázky číslo 5 (Vlastní zdroj)



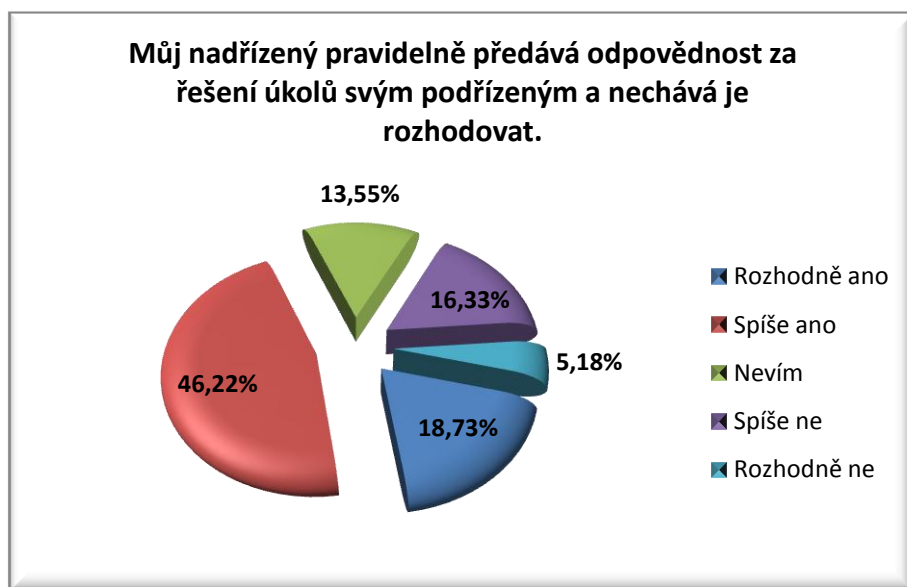
Graf 12: Vyhodnocení otázky číslo 6 (Vlastní zdroj)



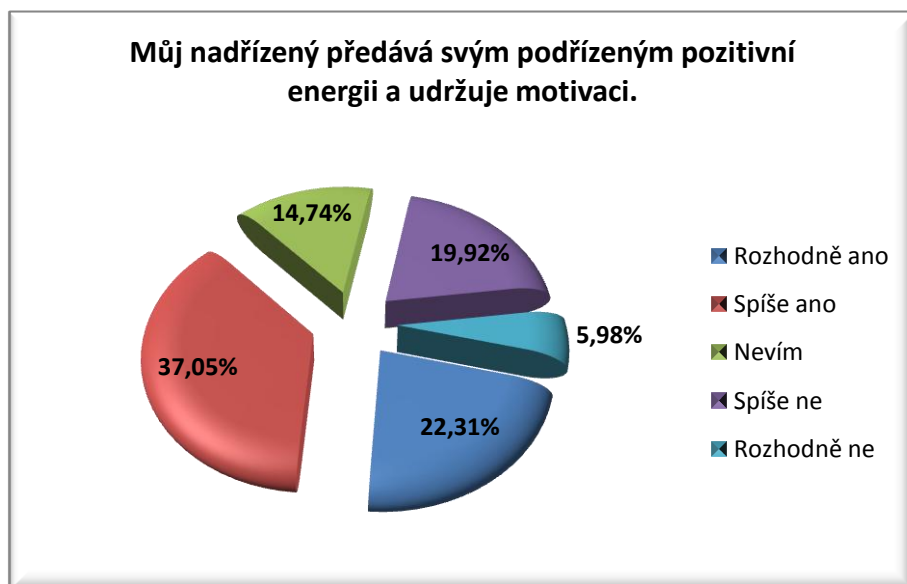
Graf 13: Vyhodnocení otázky číslo 7 (Vlastní zdroj)



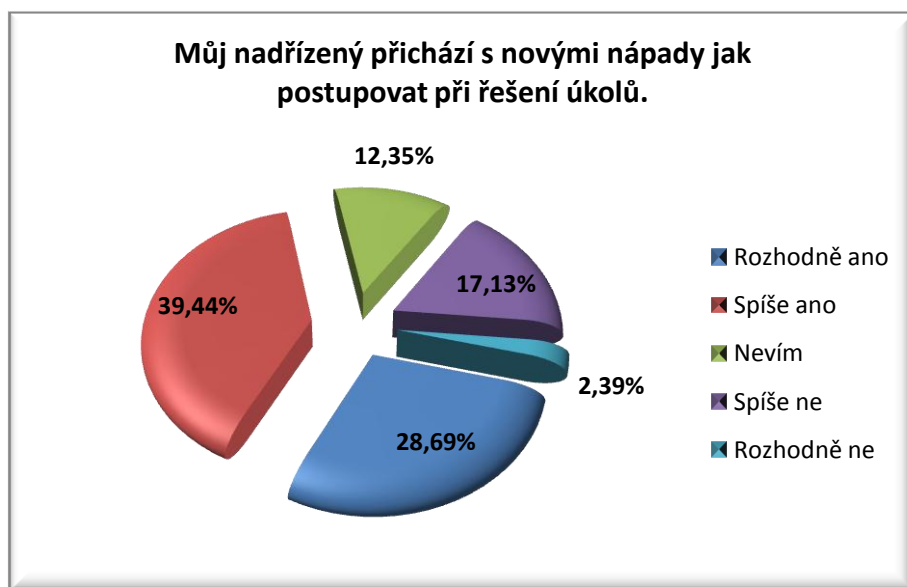
Graf 14: Vyhodnocení otázky číslo 8 (Vlastní zdroj)



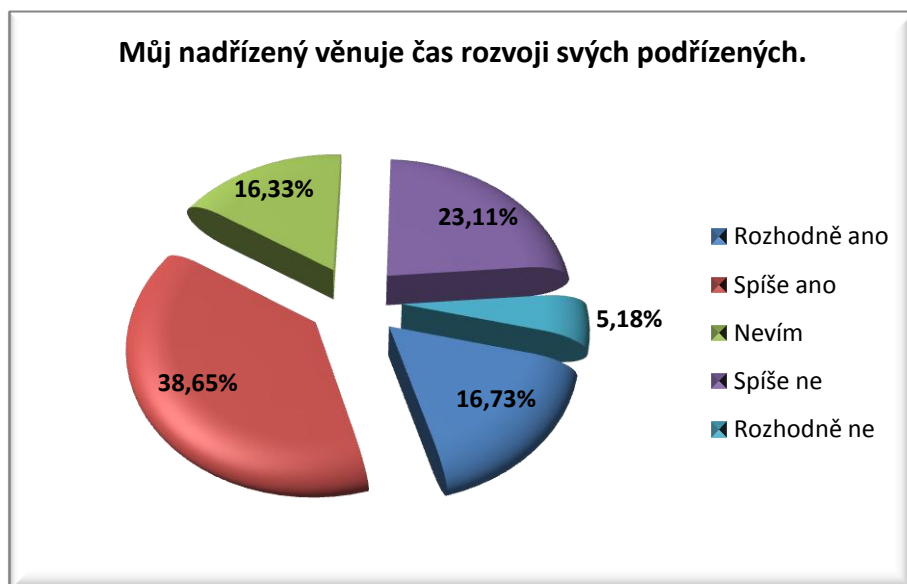
Graf 15: Vyhodnocení otázky číslo 9 (Vlastní zdroj)



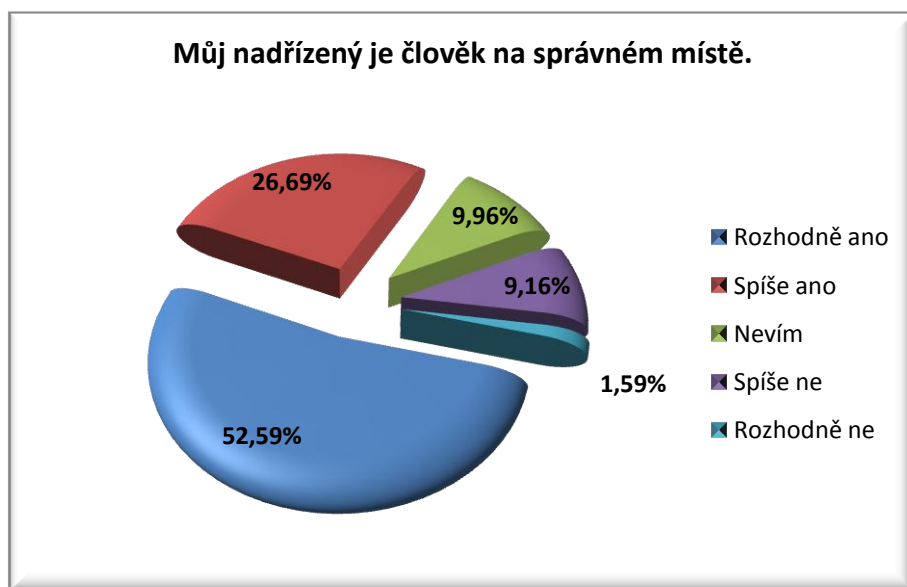
Graf 16: Vyhodnocení otázky číslo 10 (Vlastní zdroj)



Graf 17: Vyhodnocení otázky číslo 11 (Vlastní zdroj)



Graf 18: Vyhodnocení otázky číslo 12 (Vlastní zdroj)



Graf 19: Vyhodnocení otázky číslo 13 (Vlastní zdroj)

### 4.3 Výklad výsledků a hodnocení

V této kapitole hodnotím data získaná pomocí dvojice dotazníků, jež byly předloženy vedení společnosti AŽD Praha a jejím zaměstnancům.

#### 4.3.1 Dotazník Vůdcovství

V praktické aplikaci se jednalo o sebehodnocení vedení společnosti, jež bylo získáno na základě dotazníku Vůdcovství, který byl převzat od J. C. Maxwella. Dotazník obsahoval 63 dotazů, jež poskytovaly odpovědi na 21 zákonů leadershipu na jejichž základě bylo hodnocení provedeno.

Při souhrnném pohledu na výsledky respondentů je patrné, že se převážně nacházejí v oblasti průměrných schopností pro dobrého vůdce. Při bližším vyhodnocení odpovědí na jednotlivé zákony jsem došel k následujícím zjištěním:

##### - **Zákon poklopu (1. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 5 na stupnici od jedné do devíti, což je činí průměrnými a to na spodní hranici v této oblasti vůdcovství, avšak mají další potenciál pro růst, který je nutno využít.



Z výsledku pro tento zákon je patrné, že vedení společnosti má onen poklop, který může být jistou brzdou v rozmachu společnosti. Společnost AŽD Praha je velmi úspěšná, dosahuje efektivně vytyčených cílů, ale zároveň mohou být tyto cíle poklopem, který brzdí další rozvoj této společnosti za běžně úspěšné hranice.

- **Zákon vlivu (2. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 7 na stupnici od jedné do devíti, což je činí průměrnými avšak na horní hranici v této oblasti vůdcovství, mají další potenciál pro růst, který je nutno využít.

Při hodnocení tohoto výsledku bych řekl, že vedení společnosti je sice hodnoceno v oblasti mírně nadprůměrného výsledku, nicméně lze jasně vidět, že vedoucí pracovníci dosahují odpovídající schopnosti ovlivňovat své podřízené nikoliv na základě jejich postavení, ale právě pro jejich vliv samotný.

- **Zákon procesu (3. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 4 na stupnici od jedné do devíti, zde se objevuje slabá stránka, na které je třeba zapracovat.

Podprůměrný výsledek pro tuto oblast vůdcovství je znakem, že vedení společnosti nevěnuje dostatečnou pozornost rozvoji vlastních schopností. Vůdcovství je otázkou každodenního přístupu k němu, kdy se vůdce snaží každý den přiučit něco nového nebo se snaží sám získat nové informace a buduje své schopnosti.

- **Zákon navigace (4. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 7 na stupnici od jedné do devíti, což je činí nadprůměrnými avšak na horní hranici v této oblasti vůdcovství, mají potenciál pro růst, který je nutno využít.

Hodnota sedm v této oblasti ukazuje, že vedení společnosti je schopno vytyčit cíle svým podřízeným dostatečně jasným a afektivním způsobem, aby nedocházelo k velkým problémům při jejich dosahování. Zároveň dosažená hodnota indikuje, že v této oblasti může dojít ke zlepšení, které by přineslo zvýšení efektivity v oblasti účinného navigování a řízení společnosti a jejich zaměstnanců.

- **Zákon přičítání (5. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 7 na stupnici od jedné do devíti, což je činí nadprůměrnými avšak na horní hranici v této oblasti vůdcovství, mají tedy další potenciál pro růst, který je nutno využít.

Jak vyplývá z výsledku průzkumu, schopnost vedení společnosti přidávat svým podřízeným hodnotu je na lehce nadprůměrné výši. To jasně indikuje, že vedení má snahu své podřízené podporovat, nicméně zjevně existuje rezerva ve zlepšení přístupu k zaměstnancům, tak aby se účinek projevil ve prospěch celé společnosti.

- **Zákon pevného základu (6. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 6 na stupnici od jedné do devíti, což je činí mírně nadprůměrnými v této oblasti vůdcovství, avšak mají další potenciál pro růst, který je nutno využít.

Průměrná hodnota dosažená v této oblasti průzkumu naznačuje, že sami vedoucí představitelé společnosti nepřikládají velký význam udržení stálé důvěry zaměstnanců ve vedení, tedy v ně samotné. Nepovažují za přínosné navázání blízkého kontaktu se zaměstnanci, což se může časem projevit v míře plnění závazků.

- **Zákon úcty (7. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 6 na stupnici od jedné do devíti, což je činí mírně nadprůměrnými v této oblasti vůdcovství, avšak mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Z dosažené hodnoty v této oblasti vyplývá, že vedení společnosti by mohlo být následováno svými podřízenými na daleko vyšší úrovni, což by evidentně vedlo k vyšší efektivitě celé společnosti. Na druhou stranu je zřejmé, že vedení společnosti má snahu projevovat úctu vůči svým podřízeným a mnohdy konat v jejich prospěch.

- **Zákon intuice (8. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 6 na stupnici od jedné do devíti, což je činí mírně nadprůměrnými v této oblasti vůdcovství, avšak mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Intuice a schopnost rozhodovat na základě zkušeností je podle výsledku průzkumu rozvinuta u vedení společnosti do lehce nadprůměrné roviny, což dává značný prostor ke zlepšení. Na základě věku respondentů a doby strávené ve vedoucí pozici lze

usoudit, že jejich zkušenosti a znalosti zatím neumožňují rozhodovat preferovaně na základě intuice, ale spíše na základě pragmatického přístupu.

- **Zákon přitažlivosti (9. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 6 na stupnici od jedné do devíti, což je činí mírně nadprůměrnými v této oblasti vůdcovství, avšak mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Z výsledku pro tuto oblast vyplývá, že vedení společnosti není zcela jednoznačně nakloněno myšlence mít podřízené, kteří je budou následovat a budou mít podobné schopnosti a dovednosti jako oni sami. V důsledku to může znamenat, že zaměstnanci nemusí zcela naplňovat představy vedení společnosti o výkonnosti a efektivnosti.

- **Zákon spojení (10. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 5 na stupnici od jedné do devíti, což je činí průměrnými a to na spodní hranici v této oblasti vůdcovství, avšak mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Výsledek na samé hranici průměru naznačuje, že vedení společnosti ve většině případů prosazuje své názory velmi autoritativně, často bez konzultace s podřízenými. Ochota navázat bližší kontakt se zaměstnanci se zdá být poměrně rezervovaná, jeví se jako čistě pracovní bez hlubšího zájmu vedení na situaci podřízených.

- **Zákon vnitřního kruhu (11. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 7 na stupnici od jedné do devíti, což je činí mírně nadprůměrnými avšak na horní hranici v této oblasti vůdcovství, mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Výsledek napovídá, že vedení společnosti si uvědomuje hodnotu zaměstnanců a ví, že dosažení stanovených cílů není vždy jen jejich zásluhou, ale že se jedná o týmovou spolupráci. Pokud při hodnocení tohoto zákona vezmeme do úvahy zákon předešlý, dojdeme k závěru, že vedení společnosti by se mělo více zaměřit na výběr zaměstnanců, tedy zlepšení personální politiky. Tím by se evidentně zvýšila i míra jejich následného hodnocení vůči týmové práci a také by se ze strany vedení zvýšilo uznání zaměstnancům za splněné úkoly.

- **Zákon předávání moci (12. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 5 na stupnici od jedné do devíti, což je činí průměrnými a to na spodní hranici v této oblasti vůdcovství, avšak mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Princip předávání moci není ve společnosti přehnaně uplatňován a zaměstnanci obecně nebývají tolik pověřováni rozhodováním a nejsou tím pádem vystaveni rizikům s tím spjatým. Do značné míry tím vedení společnosti omezuje růst svých zaměstnanců, kteří proto nemohou nabývat zkušeností a dál se po stránce vůdcovství rozvíjet. Vedení není pravděpodobně dostatečně přesvědčeno, že předávání moci přispívá k zlepšení fungování společnosti v dlouhodobém měřítku.

- **Zákon vzoru (13. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 7 na stupnici od jedné do devíti, což je činí nadprůměrnými avšak na horní hranici v této oblasti vůdcovství, mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Výsledky v této oblasti ukazují, že vedení společnosti sice nepředpokládá, že při chybné práci zaměstnanců by mohla být chyba dána jejich příkladem, ale na druhou stranu jeví velké úsilí o dodržení závazků a také o to být správným příkladem pro své zaměstnance.

- **Zákon přijímání (14. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 6 na stupnici od jedné do devíti, což je činí mírně nadprůměrnými v této oblasti vůdcovství, avšak mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Vedení si uvědomuje, že ke správnému fungování společnosti je zapotřebí jasné vize, nicméně nepovažují za dostatečně důležité získat si současně i náklonnost svých podřízených, která s prosazováním vizí úzce souvisí. V takových případech to může dlouhodobě způsobit, že zaměstnanci nebudou nakloněni směřování společnosti a tím pádem efektivita naplnění vizí může být tlumena.

- **Zákon vítězství (15. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 7 na stupnici od jedné do devíti, což je činí nadprůměrnými avšak na horní hranici v této oblasti vůdcovství, mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Jak plyne z odpovědí, vedení společnosti si uvědomuje svou odpovědnost při dosažení stanoveného cíle a snaží se stejným způsobem naladit i své podřízené. Pokud má však vedení podstoupit jisté vlastní oběti, které by dopomohly k dosažení tohoto cíle, není jejich podstoupení pravidlem spíše občasnou nutností.

- **Zákon hybné síly (16. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 7 na stupnici od jedné do devíti, což je činí nad průměrnými avšak na horní hranici v této oblasti vůdcovství, mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Schopnost vedení zapůsobit na zaměstnance pozitivně a vyvolat potřebný impuls k rozvoji nových projektů, či nastartovat již rozběhlé úkoly, je velmi dobrá, není to silná stránka, ale jak výsledek ukazuje je vedení velmi blízko být silným hráčem v této oblasti.

- **Zákon priorit (17. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 5 na stupnici od jedné do devíti, což je činí průměrnými a to na spodní hranici v této oblasti vůdcovství, avšak mají potenciál pro růst, který je nutno využít.

Schopnost vedení určit si priority se, dle výsledků průzkumu, téměř blíží k oblasti slabé stránky. To znamená, že vedení společnosti by mohlo zefektivnit investování svého vlastního času do úkolů a zabývat se více delegování úkolů a pravomocí jejich podřízeným. Další oblastí zlepšení je dle průzkumu schopnost stanovit si priority a efektivněji rozhodovat o důležitosti jednotlivých úkolů, což by se dále kladně odrazilo na efektivitě jejich plnění.

- **Zákon oběti (18. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 6 na stupnici od jedné do devíti, což je činí lehce nadprůměrnými v této oblasti vůdcovství, avšak mají potenciál pro růst, který je nutno využít.

Při hodnocení této oblasti vůdcovství dojdeme na základě odpovědí ke zjištění, že vedení společnosti je ochotno podstoupit různé druhy obětí pouze z padesáti procent. Ochota růst jako vůdce, která sebou přináší kompromisy, oběti a také dočasnou ztrátu privilegií či práv je velkým osobním rizikem, nicméně její navýšení je hybnou silou efektivity a obchodního růstu.

- **Zákon načasování (19. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 6 na stupnici od jedné do devíti, což je činí mírně nadprůměrnými v této oblasti vůdcovství, avšak mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Podle výsledku průzkumu pro oblast načasování lze konstatovat, že schopnost vedení společnosti správně načasovat své záměry je průměrná. Z odpovědí respondentů lze odvodit, otázka načasování, na niž navazuje průměrná schopnost odhadnout správný čas pro nastolení změny a odhad připravenosti zaměstnanců na změnu je pouze průměrnou doménou. Tato vlastnost vyžaduje velký cit a vhodné vlastnosti vedoucího pracovníka a je evidentní, že jako průměrná hodnota bude vždy o něco nižší než u jiných vlastností.

- **Zákon explozivního růstu (20. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 5 na stupnici od jedné do devíti, což je činí průměrnými a to na spodní hranici v této oblasti vůdcovství, avšak mají potenciál pro další růst, který je nutno využít.

Podle výsledků průzkumu není vedení společnosti jednoznačně přesvědčeno o faktu, že pokud budou věnovat svůj čas přípravě dalších vůdců, bude jejich organizace růst mnohem rychleji. Je evidentní, že připravenost věnovat čas školení a přípravě svých nástupců, nebo dalších vůdců není ve společnosti příliš následována.

- **Zákon odkazu (21. zákon)**

Respondenti dosáhli pro tento zákon průměrné hodnoty 8 na stupnici od jedné do devíti, což je činí silnými v této oblasti vůdcovství. Své schopnosti by měli na maximum využít a snažit se svou znalost předávat druhým.

Při hodnocení zákona odkazu je patrné, že vedení společnosti není z velké většiny přesvědčeno, že by sami měli být v pozici vůdců. Je možno odvodit nejistotu pro tuto roli. Další tvrzení se dostává do mírného rozporu s ochotou vedení věnovat se svým podřízeným. Vedení společnosti ve svých dotaznících z velké většiny tvrdí, že je ochotno nalézt své nástupce a těm se věnovat, což je však v rozporu s předchozím zákonem, kde podobný dotaz ukázal, že jejich zájem o školení vůdců není tak jednoznačný. Nabízí se dvě možná vysvětlení. Buď jde o nedostatek času, nebo neochotu podstupovat takovou oběť. Každopádně je zajímavé srovnat tento a předchozí

zákon, které jasně ukazují, že vedení má snahu zanechat odkaz, nicméně ochota ke kompromisu a vlastní oběti nejsou zcela v jasné konvergenci.

#### 4.3.2 Dotazník Hodnocení Vůdcovství

Druhým dotazníkem v rámci mé práce je dotazník Hodnocení vůdcovství, jež byl předložen zaměstnancům společnosti AŽD Praha a ve kterém měli hodnotit schopnosti vedení společnosti.

Pokud bychom se souhrnně podívali na výsledky všech otázek, dojdeme k závěru, že zaměstnanci jsou převážně přesvědčeni, že vedení společnosti je kompetentní, přináší rozvoj, dává zaměstnancům prostor se projevit a je pro ně podporou. Pokud bych měl zmínit průměrné souhrnné výsledky hodnocení schopností a vlastností vedení společnosti, z pohledu zaměstnanců, jsou následující:

- Rozhodně ano – 32,4%
- Spíše ano – 38,8%
- Nevím – 11,5%
- Spíše ne – 13,7%
- Rozhodně ne – 3,7%

Z grafu číslo 7 plyne, že zaměstnanci vedení společnosti z 82,9% hodnotí jako efektivní. Čili zaměstnanci jsou, podle svých odpovědí, z převážné většiny přesvědčeni, že jejich vedoucí se věnují věcem, jež jsou důležité a podstatné.

Z grafu číslo 8, je patrné, že 72,1% zaměstnanců uvedlo názor, že vedení společnosti nepřistupuje k zadávání úkolů autoritativně, ale naopak využívá svůj vliv, jež je získán respektem zaměstnanců.

Hodnota 78,9% pro většinový souhlas v grafu číslo 9, ukazuje, z pohledu zaměstnanců, že vedení společnosti je nakloněno pomoci svým zaměstnancům při řešení pracovních i osobních problémů. Vedení není uzavřeno a naslouchá, zaměstnanci se tudíž cítí podporováni.

Hodnota 82,5% pro většinový souhlas v grafu číslo 10, ukazuje, že zaměstnanci mají ve většině situací podporu svého nadřízeného. Vedení tedy stojí za svými zaměstnanci a hájí kroky, jež podnikli v cestě za dosažením cíle.

Graf číslo 11 a hodnota 72,1% jako většinový souhlas poskytuje závěr, vyvozený z odpovědí zaměstnanců, že vedení vytváří pro své zaměstnance prostředí, v němž se pracuje dobře a v němž se zaměstnanci i dobře cítí a jsou motivováni k plnění svých úkolů.

Graf číslo 12 s prohlubuje hodnotou 59% většinového souhlasu předchozí tvrzení o dobrém pracovním prostředí, kdy vedení je schopno odhadnout potřeby svých podřízených a poskytnout jim nástroje pro plnění úkolů. Avšak hodnota 33,5% poukazuje na určité nedostatky v schopnosti vedení poskytnout prostředky vhodné pro práci.

Graf číslo 13 s hodnotou 80,9% většinového souhlasu ukazuje názor zaměstnanců, že vedení poskytuje svým zaměstnancům podporu v případě řešení nových úkolů, se kterými zaměstnanci nemají zkušenosti. Jedná se znovu o schopnost vedení podporovat zaměstnance při jejich práci a plnění cílů.

Graf číslo 14 s hodnotou 69,7% většinového souhlasu, ukazuje, že vedení je podle zaměstnanců schopno ocenit jejich zásluhy na dosažených cílech a zároveň je také dokáže pochválit a dát jim najevo jejich přínosu.

Graf číslo 15 s hodnotou 64,9% většinového souhlasu, ukazuje názor zaměstnanců, že vedení společnosti dokáže svým podřízeným předat zodpovědnost za řešení úkolů, čímž jim dává najevo důvěru a snahu o jejich růst, kterého je dosaženo prostřednictvím řešení nových situací a odpovědností na ně kladenou.

Graf číslo 16 a hodnota 59,4% většinového souhlasu reflektuje názor zaměstnanců, že vedení se snaží zaměstnance udržovat motivované a také v pozitivní atmosféře, což napomáhá řešení úkolů a podporuje otevřenost myšlení.

Graf číslo 17 s hodnotou 68,1% většinového souhlasu, ukazuje, že vedení má schopnost v nových situacích přijít s novým řešením a udržet tak dobrou atmosféru a věci v pohybu. Nová řešení poskytují nové zkušenosti a hybnou sílu, která je zapotřebí v každém týmu.

Graf číslo 18 s hodnotou 55,4% většinového souhlasu, ukazuje, že vedení věnuje čas svým podřízeným a snaží se je podpořit v růstu. Pro chod každé společnosti je tato funkce vůdců důležitá, protože napomáhá budovat nové vůdce, kteří dál podporují společnost.



Graf číslo 19 s hodnotou 79,3% většinového souhlasu ukazuje, že podle zaměstnanců je vedení společnosti tvořeno lidmi, jež jsou na správném místě, což znamená, že vědí, co dělají, jsou efektivní a podporují své zaměstnance. Pokud si zaměstnanec myslí, že jeho nadřízený je na správném místě znamená to, že k němu má důvěru a respektuje jej i s jeho názory. Pokud by si zaměstnanci mysleli, že jejich nadřízení nejsou ti správní, určitě by se to projevilo na efektivitě, motivaci a vůli pro takového nadřízeného pracovat.

Musím také poznamenat, že procento respondentů, kteří odpovídali *Nevím*, není nezanedbatelné a jeho průměrná výše je 11,5%, což znamená, že tito zaměstnanci nejeví zájem o způsob vedení jejich nadřízeného, nebo naopak se s nimi nadřízený nestýká do té míry, aby byli schopni posoudit situaci.

Dále procento odpovědí na dotazy *Spíše ne* je také nezanedbatelné a činí 13,7%. Znamená to, že vedení společnosti má, z pohledu zaměstnanců, stále určité nedostatky v oblasti vůdcovství, které by měly být napraveny, což by vedlo ke zlepšení pracovního prostředí a ke zvýšení efektivity pracovníků.

Zaměstnanci tedy popisují své nadřízené, vedení společnosti, jako efektivní, jež neprosazuje autoritativní přístup, ale volí spíše naslouchání svým zaměstnancům. Svě zaměstnance motivují a vytváří pro ně pozitivní prostředí, jež je důležité pro dobré výkony. Vedení si je vědomo zásluh svých zaměstnanců a tak se k nim chová. Vedení společnosti také umí být inovativní v případě předkládání nových řešení a nápadů pro dosažení cílů.

#### **4.4 Návrhy rozvoje managementu z vůdcovského pohledu**

Tuto kapitolu věnuji návrhům na zlepšení vůdcovských schopností vedení společnosti, která by měla pomoci dosáhnout lepšího způsobu vedení zaměstnanců.

##### **4.4.1 Možnosti zdokonalení vůdcovství**

Z výsledků dotazníku Vůdcovství je patrné, že rozvoj vedení by se měl odehrávat v téměř všech oblastech vůdcovství, ve kterých bylo vedení společnosti dotazováno.

Schopnost osobního rozvoje je dle odpovědí managementu oblastí, na kterou by se dotazovaní manažeři měli zaměřit nejvíce.

Dalšími oblastmi vhodnými pro zlepšení jsou schopnost vést, navázání kontaktu s vedenými, čili komunikace, delegování pravomocí, tedy důvěra v podřízené a výchova nových vůdců.

O něco lépe si, dle průzkumu, dotazovaný management vedl, v oblastech úcta podřízených, schopnost stát se vůdcem, rozhodovací schopnost, charisma, odhad situace a schopnost vzdát se příležitosti ve prospěch lepšího vůdcovství.

Těsně za hranicí ovládnutí dané oblasti, zůstaly: vliv na okolí, určení směru, tedy vize, podpora podřízených, odhad osobnosti, vedení příkladem, flexibilita, sebe-motivování.

Vůbec nejlépe si dotazovaný vzorek vedl, dle svých odpovědí, v oblasti zanechání odkazu.

Výše zmíněné okruhy průzkumu jsou hlavními oblastmi, ve kterých se dotazovaný management měl zlepšit, což by vedlo k efektivnějšímu vedení společnosti.

#### **4.4.2 Způsoby vedoucí ke zlepšení úrovně vůdcovství**

##### **- Samostudium**

Samostudium, tedy vzdělávání sama sebe prostřednictvím odborné literatury, je velmi důležitým způsobem získávání nových informací o vedení, přístupech k vedení, motivaci, efektivitě, komunikaci a obecně vztazích mezi vůdcem a vedenými.

V dnešní době je odborná literatura popisující fenomén vůdcovství a možnosti jeho zlepšení dostupná v širokém měřítku, existuje mnoho autorů, kteří se tímto tématem zabývají a popisují metody a postupy jak dosáhnout vyšší úrovně vůdcovství a jak být lepším vůdcem.

Mimo existenci knih na toto téma je také nutné zmínit odborné články v časopisech a články přístupné na internetu, který se v dnešní době stal nenahraditelným a rozsáhlým zdrojem informací. Internetové zdroje informací je však nutno prověřovat, jelikož relevantnost některých článků je dosti pochybná. To by však čtenáře nemělo odradit, protože stále zbývá mnoho dobrých informačních zdrojů.

Doporučená literatura:

- COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 342 s. ISBN 80-726-1156-9.
- DRUCKER, P. F., 1992. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-02-0.
- MAXWELL C. JOHN, 2007. *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu*. Revidované a aktualizované vydání k 10. výročí. Praha: Postila. 260 s. ISBN 80-86442-55-1.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ. I. a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšíř. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- LUKAS, Josef, 2008. *Psychologie vůdcovství*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 206 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-251-2139-9.
- FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- [www.vedeme.cz](http://www.vedeme.cz)

- **Přednášky**

Přednášky jsou také velmi důležitým zdrojem informací. Nejlepším zdrojem informací je v dnešní době internet, kde se dají nalézt i informace ohledně konaných přednášek. Dále je možné se účastnit se přednášek spisovatelů a autorů knih na téma vůdcovství, kteří se tímto fenoménem zabývají mnoho let a postupem času vypilovali své názory a postoje a chtějí je sdílet se svými posluchači a předat jim informace, které je dovedou k vyššímu stupni vůdcovství.

Zdroje přednášky:

- <http://www.leadership-centrum.cz/>
- <http://www.willowcreek.cz/>
- [www.youtube.com](http://www.youtube.com)
- [www.elai.cz](http://www.elai.cz)

## - **Koučink**

Česká definice koučování vyzdvihuje že „dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností“, a koučování popisuje jako metodu užívanou „k taktnímu a ohleduplnému ovlivňování“ (HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena, 2000, podle wikipedia.org). Maren Fischer-Epe uvádí, že „koučování je kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku; účelem je dosahování profesního a osobnostního rozvoje“ (Fischer-Epe, 2006, podle wikipedia.org). Při koučování nejde o psychoterapii, i když může koučování mít někdy podobný efekt, není ho dosaženo skrz psychologické a psychoterapeutické teorie, ale díky vlastní cestě, kterou si klient k výsledku najde (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD>).

Koučové se prezentují jako spolupracovníci, průvodci, důvěrníci, partneři. Pracují s jedinci tak, že je pomocí otázek navigují k různým úhlům pohledu na věc, dodávají podporu a povzbuzení. Kouč klientovi neradí a neovlivňuje ho svým postojem. U kouče je důležitá jeho osobní zralost (ibid).

Mezi agentury poskytující tuto metodu vedení patří např. NeuroLeadership Group s.r.o., KOUČINK AKADEMIE s.r.o., KASTY s.r.o. a další. Je však důležité vycházet z referencí, které poskytnou představu o schopnosti dané společnosti a hlavně o schopnosti koučů poskytnout žádanou službu. Tyto společnosti poskytují programy zaměřené na jednotlivce a na jejich potřeby, ale také koučování týmů.

Osobně bych tento způsob zvolil jako nejefektivnější a to díky osobnímu přístupu kouče a možnosti zvolení délky koučování, což zajistí dosažení stanovených cílů.

## - **Školení**

Školení jsou velmi dobrým prostředkem pro zlepšení vůdcovských schopností, samozřejmě za určitých podmínek. Z vlastní zkušenosti vím, že školení, která probíhají v rámci jednoho dne či dvou nebo tří dnů po sobě jdoucích, nejsou příliš efektivní a většinou znalosti v nich rychle nabitě také rychle vymizí. Pokud samozřejmě nejsou dále procvičovány v rámci samostudia, což je velmi časově náročné a nesplňuje to onen očekávaný výsledek. Proto doporučuji vedení společnosti AŽD Praha využít školení, která probíhají v delším časovém úseku, tedy alespoň po dobu jednoho měsíce, ale osobně bych doporučil třeba školení trvající i jeden popřípadě dva semestry. V průběhu takového školení dochází k mnohem lepšímu zafixování nabitých znalostí a také

prostor pro praktický nácvik situací je větší a školení se tak stává velmi efektivní a přináší kýžený výsledek.

Školení různých zaměření jsou dostupná v hojné míře a to především prostřednictvím internetu. A jsme zase u internetu, který poskytuje množství informací o školení. Zde je však třeba obezřetnosti a přinejmenším využít možnosti, kterou internet poskytuje. Jde o reference! Je velmi důležité se na reference zaměřit a zjistit jaká agentura poskytující příslušnou službu je pro své klienty nejpříjemnější. Mnohé školící agentury poskytují i následnou pomoc po školení prostřednictvím konzultací a materiálů ke stažení, které jsou dostupné na jejich webu.

Školící společnosti:

- [www.elai.cz](http://www.elai.cz)
- [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)
- <http://www.wnp.cz/>
- <http://www.expertis.cz/>

#### 4.4.3 Ekonomická nákladnost

##### - **Samostudium**

Cena doporučené literatury:

- COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život.* – 335,- Kč
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí.* – 279,- Kč
- MAXWELL, J., *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu.* – 260,- Kč
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ. I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení.* 3. – 783,- Kč
- LUKAS, Josef, 2008. *Psychologie vůdcovství.* – 297,- Kč
- FRANKOVÁ, E., 2011. *Kreativita a inovace v organizaci.* 1. vyd. – 375,- Kč

##### - **Přednášky**

Přednášky mohou být zdarma, jako například od společnosti **Leadership CENTRUM**, která pořádá přednášku 15.8.2013 na téma Leadership (<http://www.leadership-centrum.cz/kalendar/leadership-prednaska-srpen.aspx>).

Také mohou být placené jako například přednášky společnosti **THE GLOBAL LEADERSHIP SUMMIT**, které jsou zpoplatněny v rozsahu 500,- až 800,- Kč (<http://www.willowcreek.cz/informace.php>).

#### - **Koučink**

Jak jsem již zmínil, individuální přístup kouče je velmi prospěšný a pomáhá rychle docílit výsledků. Finanční nároky jsou však značné.

Kontaktoval jsem dvě společnosti, v první z nich **NeuroLeadership Group s.r.o.**, mi bylo sděleno, že pro přesný odhad nákladů spojených s koučováním nutné osobní setkání. Náklady, pouze neoficiální, při počtu dvanácti setkání se pohybovaly asi kolem 50 000,- Kč na osobu.

U společnosti **Kasty.cz** mi byla oficiálně sdělena částka v rozsahu 1500,- až 5000,- Kč za 1,5 až 2 hodinové sezení.

#### 4.4.4 **Doporučený model vzdělávání**

Mým doporučením pro kontrolní skupinu manažerů je zvážit využití společnosti poskytující služby koučinku a na základě spolupráce domluvit vhodný harmonogram školení, založený na odborném posouzení školitele. Doporučuje se absolvovat minimálně 12 sezení určených pro vedoucí pracovníky společnosti. Tato sezení je vhodné doplnit o studium doporučené literatury a návštěvu přednášek na téma vůdcovství.

Školitelé mohou také poskytnout informace o vývoji školení o dosažených zlepšeních a případném dalším směřování.

Dalším možným přístupem je také sestavení plánu rozvoje dalších klíčových zaměstnanců firmy.

## 5 Závěr

Dovolte mi, abych v závěru této práce navázal na její vlastní úvod, kdy jsem popsal své vlastní dosavadní chápání vůdcovství. Bez hlubšího studia byl pro mne zpočátku vůdce člověk jdoucí za svým cílem, inspirující své okolí, nicméně který však k cíli nepostupuje na úkor svého okolí. Tato definice byla dost naivní, ale v podstatě představovala ikonu vůdce. Při dalším studiu vůdcovství jsem dále zjišťoval, že vůdce je tvořen velkým souborem schopností a vlastností, které napomáhají dosáhnout cíle. Jako jednu z nejvíce důležitých schopností bych vyzdvihl schopnost komunikace, protože co by byl vůdce bez schopnosti komunikovat své záměry. Jak ve své knize popsal i J. C. Maxwell, on sám se učil deset let schopnosti komunikovat, tak aby to co vysvětluje, byl schopen popsat co nejjednodušeji a nejjasněji. Také uvádí, a já se s tím ztotožňuji, že komunikace je sice velmi mocným nástrojem vůdce, ale není vším.

Nebudu vyjmenovávat jednotlivé vlastnosti správného vůdce, ty již byly mnohokrát zmíněny v předchozím textu a hlavně v dotazníku *Vůdcovství*, jež byl předložen vedení společnosti AŽD Praha. Nicméně aplikovatelnost teorie na praktické chování vedení konkrétní společnosti jasně ukazuje, že vůdcovské schopnosti a efektivita jsou nádoby velmi křehké a dostupné pro ty, jež jsou ochotni na sobě pracovat. Dotazník s vedením společnosti AŽD Praha jasně ukázal a potvrdil sílu velké společnosti na straně jedné a možné rezervy a slabší stránky v oblasti vůdcovství na straně druhé.

Pokud poté přidáme výsledky dotazníku *Hodnocení vůdcovství*, ze kterých vyplývá, že zaměstnanci společnosti jsou ze 71,2% s vedením spokojeni, potvrzuje to, že potřebný odrazový můstek, pro vedení společnosti, v podobě dobrého vůdcovského základu je evidentně přítomen.

Pokud však mají být má zjištění pro vedení AŽD Praha prospěšná, je důležité, aby si byl každý manažer své úrovně vůdcovství vědom a rozhodl jednat se záměrem dosáhnout vyšší úrovně. Zjednodušeně řečeno, bylo by mi ctí, kdyby tato práce manažery inspirovala a motivovala ke zdokonalování sama sebe v oboru vůdcovství.

Co se týče samotného sebezdokonalování v oblasti vůdcovství, je jasné, že to není jednoduchým cílem, ale správný vůdce vždy někam směřuje. Uplatnění svého potenciálu k vůdcovství vyžaduje vysoký stupeň motivace a odhodlání ke změně, vůli se zdokonalit a vytrvat.

Vůdcovství je tedy schopností, s níž se může jedinec narodit, tedy lépe řečeno rodí se s předpoklady pro vůdcovství, ale vůdcovství se dá také naučit. Cesta k tomu aby se člověk stal vůdcem je pro každého jiná. Člověk s předpoklady přistupuje k vůdcovským úkolům přirozeně a jednodušeji zdokonaluje již vrozené vlastnosti, na druhou stranu jedinci, kteří se s předpoklady pro vůdcovství nenarodili, mají cestu k vůdcovským schopnostem více trnitou, ale rozhodně ne nemožnou. Schopnosti vůdce si lze osvojit, pokud je člověk pevně rozhodnut dosáhnout tohoto cíle, je motivován a má pevnou vůli vytrvat.

Avšak všichni, kteří usilují o to být vůdcem, doufejme, že chtějí být dobrými vůdci, by si měli uvědomit, že ruku v ruce s vůdcovstvím jde i moc. Moc nad osudy svých následovníků, která by měla být užita s rozumem a ve prospěch všech. Dobrý vůdce dá vyniknout druhým.

Sedm kroků k úspěchu:

- 1) Zavažte se ke každodennímu růstu
- 2) Postup je hodnotnější než samotná událost
- 3) Nečekejte na inspiraci
- 4) Buďte připraveni obětovat potěšení na úkor příležitosti
- 5) Sněte ve velkém
- 6) Plánujte své priority
- 7) Buďte připraveni se vzdát věcí na úkor růstu

(J. C. Maxwell, podle: <http://www.slideshare.net/bright9977/25-quotes-that-create-your-life-john-c-maxwell>, <http://www.leadingsmart.com/2012/09/give-up-to-go-up.html>)



## 6 Literatura:

*Knižní zdroje:*

- 1) ADAIR, J., 2006. *Leadership. Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press, a.s.. ISBN 80-251-1256-X.
- 2) BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. a kol., 1998. *Psychologie a sociologie řízení. 1. Vyd.* Praha: Management Press. 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
- 3) BĚLOHLÁVEK, František a Fredrik Helin LÖVINGSSON, 2001. *Management: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 642 s. Sociologie (Grada). ISBN 80-858-3945-8.
- 4) COHEN, William A., 2010. *Heroic Leadership Leading with Integrity and Honor: leading with integrity and honor*. 1st ed. Hoboken: John Wiley, 278 s. ISBN 04-706-1891-4.
- 5) COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 342 s. ISBN 80-726-1156-9.
- 6) DĚDINA, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 7) DRUCKER, P. F., 1992. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-02-0.
- 8) DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 9) FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- 10) FRIČ, Pavol, 2008. *Vůdcovství českých elit*. Vyd. 1. Praha: Grada, 296 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-802-4725-635.
- 11) HOFFMAN, S., 1991.: *Heroic Leadership in Modern France*. Chicago: Nelson-Hall Publisher.
- 12) KAMP, Di, 2000. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 212 s. ISBN 80-247-0005-0.

- 13) KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON, 2006. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xiv, 309 s. Sociologie (Grada). ISBN 80-251-1001-X.
- 14) LE BON, Gustave, 1994. *Psychologie davu*. Překlad L Hofman, Z Ullrich. Praha: KRA, 159 s. ISBN 80-901-5278-3.
- 15) LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Vyd. 5., 1. vyd. v Repronisu. Ostrava: Repronis, 2007, 165 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- 16) LUKAS, Josef, 2008. *Psychologie vůdcovství*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 206 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-251-2139-9.
- 17) MAXWELL C. JOHN, 2007. *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu*. Revidované a aktualizované vydání k 10. výročí. Praha: Postila. 260 s. ISBN 80-86442-55-1.
- 18) OWEN, J., 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada Publishing. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.
- 19) SCOULLER, James, 2011. *The three levels of leadership: how to develop your leadership presence, knowhow, and skill*. Cirencester: Management Books 2000, 317 p. ISBN 18-525-2681-5.
- 20) STEIGAUF, Slavomír, 2011. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 368 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.
- 21) VÁGNER, I., 2006. *Systém managementu*. Brno: Masarykova universita. ISBN 80-210-3972-8.
- 22) Veber, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 23) WEIHRICH, Heinz, 1998. *Management*. Praha: East Publishing, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.
- 24) Wren, D. A., 1994. *The evolution of management thought (4th ed.)*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- 25) ZELINKA, P., 2012. *Personální činnosti v organizaci: Vůdcovství*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 74 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D..

*Elektronické zdroje:*

- 1) Dr. Childers D., 2008. *A Detailed History of Leadership Models*, 4. Ledna, 2008  
<http://voices.yahoo.com/a-detailed-history-leadership-models-761675.html>
- 2) Give Up to Go Up. *LEADINGSMART.COM* [online]. 2011 [cit. 2013-06-20].  
Dostupné z: <http://www.leadingsmart.com/2012/09/give-up-to-go-up.html>
- 3) *Great Man Theory of Leadership*. Management study guide [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/trait-theory-of-leadership.htm>
- 4) History of Leadership: Understanding leadership. CRAWFORD, BRUNGARDT a MAUGHAN.OSU *Leadership Development* [online]. [cit. 2013-03-25].  
Dostupné z: <http://union.okstate.edu/leadership/Documents/HistoryofLeadership.ppt>
- 5) HOLLON, John, 2011. *Leadership Development: 7 Key Trends for the 21st Century*. In: KOSEK, Jiří. TLNT [online]. 15.7.2011. [cit. 2013-04-12].  
Dostupné z: <http://www.tlnt.com/2011/07/15/leadership-development-7-key-trends-for-the-21st-century/>
- 6) HURT, Josef, 2010. *Něco další inspirace na téma leadership pro pastýře i křesťanské politiky?*. P.Josef Hurt, kněz a příležitostný publicista [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <https://inigo.signalny.cz/1006/neco-dalsi-inspirace-na>
- 7) J. C. Maxwell, 2014. How do I maintain a teachable attitude? [online]. Dostupné z: <http://johnmaxwellonleadership.com/2011/01/24/how-do-i-maintain-a-teachable-attitude/>
- 8) Manager a styly řízení. *www.dumy.cz* [online]. 22.4.2013, [cit. 28.6.2013].  
Dostupný pod licencí Creative Commons CC-BY-NC-SA z WWW: <http://dumy.cz/material/71972-manager-a-styly-rizeni>.
- 9) PAULÍK, Karel, 2007. *Psychologické základy lidské komunikace*. Ostrava.  
Dostupné z: <http://projekty.fs.vsb.cz/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf>. Učební text. Fakulta strojní VŠB – TU Ostrava, s. 11-13.
- 10) Peter Drucker, 2005.: *Podniky fungují, dáte-li moc řadovým zaměstnancům a dáte-li přednost vzdělávání*. Britské listy [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://blisty.cz/art/25896.html>

- 11) *Pohled na vůdce Platóna a Aristotela*, 2010. Signály.cz [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <https://inigo.signaly.cz/1005/pohled-na-vudce-platona>
- 12) *Řízení organizací podle Maxe Webera*, 2007. Www.vedeme.cz [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=331:rizeni-organizaci&catid=55:management-vedeni-rizeni&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=331:rizeni-organizaci&catid=55:management-vedeni-rizeni&Itemid=214)
- 13) *Teorie vedení lidí*, 2006. Vedeme.cz [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>
- 14) *Lesson One: History and Definition of Leadership*, UVU Utah Valley Univerzity. The Center for Advancement of Leadership [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.uvu.edu/leadership/cefiles/Lesson%20One.ppt>
- 15) *The Journal of Politics*. 1961, roč. 23, č. 01. ISSN 0022-3816. Dostupné z: [http://www.journals.cambridge.org/abstract\\_S0022381600013517](http://www.journals.cambridge.org/abstract_S0022381600013517)
- 16) *What is the Situational Leadership Theory?*, 2010. Business Mate.org [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.businessmate.org/Article.php?ArticleId=191>
- 17) WIKIPEDIA: *Cyril O'Donnell*. [online]. Wikipedia.org. [cit. 2013-02-26] Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Cyril\\_J.\\_O'Donnell](http://en.wikipedia.org/wiki/Cyril_J._O'Donnell)
- 18) WIKIPEDIA: *Frederick Taylor*. [online]. Wikipedia.org. [cit. 2012-03-10] Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://cs.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)
- 19) WIKIPEDIA: *Harold Koontz*. [online]. Wikipedia.org. [cit. 2013-02-26] Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Harold\\_Koontz](http://en.wikipedia.org/wiki/Harold_Koontz)
- 20) WIKIPEDIA: *Chammurapi*. [online]. Wikipedia.org. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Chammurapi>
- 21) WIKIPEDIA: *Koučování*. [online]. Wikipedia.org. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD>
- 22) WIKIPEDIA: *Mary Parker Follett*. [online]. Wikipedia.org. [cit. 2013-02-26] Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Mary\\_Parker\\_Follett](http://en.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett)
- 23) WIKIPEDIE, 2013.: *Platón*. Wikipedie [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Plat%C3%B3n>
- 24) WIKIPEDIA: *Management*. [online]. Wikipedia.org. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>

- 25) WIKIPEDIA. *Maxwell C. John*. [online]. Wikipedia.org. [cit. 2013-03-09].  
Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/John\\_C.\\_Maxwell](http://en.wikipedia.org/wiki/John_C._Maxwell)
- 26) WIKIPEDIE, 2004.: *Motivace*. Wikipedie [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>
- 27) WIKIPEDIA, 2013.: *Peter Drucker*. Wikipedia [online]. [cit. 2013-03-24].  
Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://cs.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)
- 28) WIKIPEDIA. *Starověk*. [online]. Wikipedia.org. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Starov%C4%9Bk>
- 29) WIKIPEDIA. *Sun c'*. [online]. Wikipedia.org. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Sun\\_Tzu](http://cs.wikipedia.org/wiki/Sun_Tzu)
- 30) Vercillo, Kathryn, 2012.: *10 Good Traits and Characteristics of a Successful Manager*. Hubpages [online]. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://kathrynvercillo.hubpages.com/hub/10-Traits-of-a-Successful-Manager>
- 31) ZELENÝ, Milan, 2005. *Čas vůdců už byl: Moderní řízení*. [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.milanzeleny.com/?show=publications&lang=cz>
- 32) 25 Quotes That Create Your Life - John C. Maxwell. *Slideshare* [online]. 2013 [cit. 2013-06-20]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/bright9977/25-quotes-that-create-your-life-john-c-maxwell>

Ostatní zdroje:

- 1) Výsledky hospodaření AŽD Praha s.r.o. za fiskální rok 2011-2012

## **7 Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník „Vůdcovství“

Příloha 2 – Dotazník „Hodnocení vůdcovství“

Příloha 3 – Poptávka nákladů

## Příloha 1 - Dotazník 1 – Vůdcovství

Dobrý den,

Chci Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, čímž mi umožníte shromáždit data pro vypracování diplomové práce na téma Vůdcovství. Vyplnění dotazníku je anonymní a nezabere více jak 25 minut vašeho času. Předem děkuji.

Tvrzení je možné zodpovědět podle následujícího opovědního klíče:

- Nikdy
- Zřídka
- Občas
- Vždy

1. Stojím-li před problémem, první co mě napadne, je, koho mohu požádat o pomoc? A nikoli Co mohu udělat?
2. Když se mému týmu, oddělení či organizaci nepodaří dosáhnout stanoveného cíle, pak první, co mě napadne, je, že chyba bude někde ve vedení (leadershipu).
3. Jsem přesvědčen, že zvýší-li se mé vůdcovské dovednosti, má efektivita se výrazně zvýší.
4. Když chci, aby mě druzí následovali nebo aby udělali, co chci, spoléhám spíše na svůj vliv než na své postavení či titul.
5. Během diskusí a porad se na mě lidé obracejí a žádají mě o radu.
6. Je-li třeba něco udělat, spoléhám spíše na své vztahy s druhými lidmi než na organizační systémy a procedury.
7. Mám konkrétní a specifický plán osobního růstu, který se snažím každý týden plnit.
8. Našel jsem odborníky a mentory pro klíčové oblasti svého života a pravidelně se s nimi stýkám.
9. Protože chci profesně růst, přečetl jsem v posledních třech letech alespoň šest knih (nebo absolvoval alespoň jeden smysluplný kurz nebo naslouchal dvanácti či více audionahrávkám) ročně.
10. Všímám si problémů, překážek a trendů, které ovlivňují výsledek činnosti organizace.
11. Jasně vidím cestu, jak začít uplatňovat vizi. Vidím nejen proces samotný, ale i to, jaké lidi a jaké prostředky budeme potřebovat.
12. Když se v organizaci plánuje, čemu se budeme věnovat, žádají mě o radu.
13. Když mají členové týmu problémy, jež jim brání v tom, aby efektivně plnili svůj úkol, nerozčílí mě to, ale vidím tyto problémy jako příležitost, jak druhým posloužit a pomoci.
14. Hledám způsoby, jak usnadnit život lidem, které vedu.
15. Působí mi velké osobní uspokojení, pokud pomohu druhým, aby byli úspěšnější.
16. Lidé, jež vedu, se mi svěřují s citlivými záležitostmi.
17. Když někomu v organizaci slíbím, že něco udělám, může se na mě spolehnout.
18. Nikdy druhé nepodrývám a nemluvím o nich za jejich zády.
19. Lidé jsou ke mně přirozeně přitahováni a často se mnou chtějí něco dělat jen proto, aby mi mohli být nablízku.
20. Snažím se prokazovat úctu a loajalitu vůči lidem, které vedu.

21. Dělán odvážná rozhodnutí a podstupuji osobní riziko, abych prospěl svým následovníkům, a to i tehdy, když já sám z toho nic mít nebudu.
22. Snadno rozpoznám atmosféru, ať už v místnosti plné lidí, v týmu nebo v organizaci.
23. Často jako leader udělám, co je správné, aniž dokážu vysvětlit, proč je to správné.
24. Dokážu odhadnout situace a vycítit trendy, aniž potřebuji nezvratné důkazy.
25. Jsem spokojen se vzorkem lidí, kteří jsou mi podřízení.
26. Očekávám, že lidé, které přitahuji, budou mít podobné hodnoty, dovednosti i vůdcovské schopnosti.
27. Chápu, že každý proces přijímání nových pracovníků nemůže zlepšit kvalitu těch, které přijímám, tolik jako to, zlepším-li já sám sebe.
28. Když se ocitnu v nové situaci, v níž mám vést, pak jedna z prvních věcí, o něž se snažím, je navázání osobního vztahu s lidmi, o než jde.
29. Zním příběhy, naděje a sny lidí, které vedu.
30. Nežádám lidi, aby mi pomohli uskutečnit vizi, dokud jsem nenavázal vztah, který je něčím víc než čistě pracovním.
31. Velmi pečlivě si vybírám lidi, kteří mi budou osobně i profesně nejbližší.
32. Pravidelně spoléhám na některé klíčové lidi ve svém životě, aby mi pomohli uskutečnit mé cíle.
33. Jsem přesvědčen, že lidé z mého týmu mají přinejmenším padesátiprocentní zásluhu na mých úspěších.
34. Snadno přijímám změny a status quo mě brzy přestane uspokojovat.
35. Jsem přesvědčen, že ať už pro mě pracují jakkoli kvalitní lidé, mé postavení je jisté.
36. Lidem, které vedu, pravidelně předávám odpovědnost a nechávám je rozhodovat a podstupovat rizika.
37. Pokud u členů týmu vidím, že dělají něco špatného či že pracují nekvalitně, nejprve zkontroluji sám sebe a až pak to začnu řešit s nimi.
38. Neustále usiluji o to, aby má slova byla v souladu s mými činy.
39. Dělán spíše to, co bych dělat měl, než to, co dělat chci, protože si uvědomuji, že jsem pro druhé příkladem.
40. Uvědomuji si, že nedostatek věrohodnosti může organizaci škodit stejně jako chybějící vize.
41. Čekám na chvíli, kdy mi bude většina členů týmu důvěřovat, a až pak je požádám, aby přijali mou vizi.
42. Lidé mají sklon držet se mnou, i když přijdu s myšlenkou, která není zcela dobrá.
43. Když vedu tým, uvědomuji si, že je nakonec na mně, zda tým dosáhne stanovených cílů.
44. Pokud členové mého týmu nejsou za jedno ve svém úsilí o naplnění vize, snažím se udělat vše pro to, aby se nalamili na stejnou vlnovou délku.
45. Podstupuji osobní oběti, abych svému týmu, oddělení či organizaci zajistil vítězství.
46. Jsem plný nadšení a kvůli členům týmu si denně zachovávám pozitivní postoj.
47. Kdykoli dělán jako leader důležité rozhodnutí, zvažuji, jak toto rozhodnutí ovlivní hybnou sílu mého týmu, oddělení či organizace.



48. Když zavádím něco nového či kontroverzního, podnikám konkrétní kroky, abych vypůsobil hybnou sílu.
49. Vyhýbám se úkolům, které nesouvisí s mým vedením, neplyne z nich žádný zisk a nic mi osobně nepřináší.
50. Každý den, každý měsíc a každý rok se určitý čas věnuji promýšlení svých plánů a aktivit. Zvažuji, zda jsou v souladu s mými prioritami.
51. Předávám jiným ty úkoly, které může někdo z našeho týmu vyplnit alespoň z osmdesáti procent stejně jako já.
52. Vím, že chce-li člověk jako leader růst, musí být ochoten ke kompromisům. Přináším oběti, abych se stal lepším leaderem – pokud to není v rozporu s mými hodnotami.
53. Protože chci uskutečnit vizi, jsem ochoten dávat víc než moji následovníci.
54. Jsem ochoten vzdát se svých práv, abych mohl jako leader rozvinout svůj potenciál.
55. Úvahám o načasování věnuji stejné úsilí jako promýšlení strategie.
56. Zahájím určitý projekt, přestože nemám dokonalou strategii, protože tuším, že nastal ten správný čas.
57. Dokážu vycítit, zda jsou lidé na nějaký nápad připraveni.
58. Jsem přesvědčen, že budu-li budovat leadery, poroste má organizace rychleji, než použiji-li jakýkoli jiný přístup.
59. Každý týden trávím významnou část svého času rozvíjením horních dvaceti procent našich leaderů.
60. Byl bych raději, kdyby leaderi, do nichž se investuji, uspěli i beze mě, než abych je držel neustále u sebe a mohl jim dělat mentora.
61. Jsem pevně přesvědčen o tom, že toto je mé místo a že mám být leaderem.
62. V každém postavení, které jsem zastával, jsem vyhledával lidi, kteří mohou pokračovat v mém díle, a věnoval jsem jim svůj čas.
63. Mám velkou touhu pracovat na tom, abych každý tým, který vedu, zanechal v lepším stavu, než v jakém jsem ho našel.
64. Pohlaví?
  - Muž
  - Žena
65. Věk?
  - 20-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51-60
  - 61 a více
66. Počet let ve vedoucí pozici?
  - 0-5
  - 6-12
  - 13-25
  - 25 a více
67. Nejvyšší počet podřízených?
  - 0-3
  - 4-8
  - 9-15
  - 16-30

31 a více

67. Jaké je vaše dosažené vzdělání?

- Doktorské
- Vysokoškolské
- Bakalářské
- Středoškolské
- Vyučen

## Příloha 2 – Dotazník 2 – Hodnocení vůdcovství

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je naprosto anonymní a bude sloužit jako zdrojová data pro diplomovou práci.

Tvrzení je možné zodpovědět podle následujícího opovědního klíče:

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

1. Můj nadřízený je efektivním vedoucím.
2. Můj nadřízený při zadávání úkolů užívá svůj vliv spíše než své postavení.
3. Můj nadřízený si všímá osobních či pracovních problémů svých podřízených a je nápomocen.
4. Můj nadřízený stojí v pracovních záležitostech za svými podřízenými.
5. V blízkosti svého vedoucího se cítím přirozeně a motivován.
6. Můj nadřízený dokáže odhadnout potřeby svých podřízených.
7. Při řešení nových úkolů je mi můj nadřízený oporou a v případě potřeby poradí.
8. Můj nadřízený je si vědom zásluh svých podřízených a dává to najevo.
9. Můj nadřízený pravidelně předává odpovědnost za řešení úkolů svým podřízeným a nechává je rozhodovat.
10. Můj nadřízený předává svým podřízeným pozitivní energii a udržuje motivaci.
11. Můj nadřízený přichází s novými nápady jak postupovat při řešení úkolů.
12. Můj nadřízený věnuje čas rozvoji svých podřízených.
13. Můj nadřízený je člověk na správném místě.

### Příloha 3 – Poptávka nákladů

*Koučink:*

#### Komunikace s firmou Kasty.cz

Přeji hezký den, omlouvám se za prodlevu mé odpovědi díky pracovní cestě po Himalájích.

Náklady/ceny na koučink jsou velmi individuální dle projektu, dlouhodobosti spolupráce a především dle zadání/tématu koučinku.

Můžete vycházet ze základní taxy, která se nejčastěji pohybuje 1 500 - 5 000 Kč / za setkání s koučem ( 1,5 - 2 hodiny )

S pozdravem

Jiří Kastner

**Mgr. Jiří Kastner, MBA** - *"Úspěch je otázkou nadšení."*

*Jsmo hrdí organizátoři jedinečného setkání firemních týmů z celé České republiky **ČESKÉ SPORTOVNÍ FIREMNÍ HRY 2013** [www.csfh.cz](http://www.csfh.cz)*

M + 420 603 82 82 42 | T + 420 495 58 19 02 | [jiri.kastner@kasty.cz](mailto:jiri.kastner@kasty.cz)

**kouč** a lektor manažerů, obchodních týmů a sportovních reprezentantů ČR, KASTY, s.r.o. [www.kasty.cz](http://www.kasty.cz)

zakladatel a člen představenstva Asociace firemních sportů,  
o.s. [www.asociacefiremnichsportu.cz](http://www.asociacefiremnichsportu.cz)

CEO, Český institut interního marketingu [www.ciim.cz](http://www.ciim.cz)

[www.firemniobrovolnictvi.cz](http://www.firemniobrovolnictvi.cz) | [www.photomana.biz/](http://www.photomana.biz/)

Dne 23. června 2013 18:54 <[info@animato.cz](mailto:info@animato.cz)> napsal(a): z webu [KASTY](http://www.kasty.cz)

Dobrý den,  
předáváme ke zpracování formulář odeslaný z webu KASTY.

<b>jméno a příjmení</b>	Petr Jordán	
<b>firma</b>	Soukromě	
<b>telefon</b>	723267155	
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:pjordan@seznam.cz">pjordan@seznam.cz</a>	
<b>Váš text</b>	<p>Dobrý den,</p> <p>Píši diplomovou práci a chtěl bych vás tímto požádat o odhad nákladů na koučování 25 osob top managementu u nichž jsem provedl výzkum pomocí dotazníku z knihy 21 zákonů leadershipu a kteří jsou dle odpovědí na průměrné úrovni.</p> <p>Předem děkuji za odpověď.</p> <p>S pozdravem,</p> <p>Petr Jordán</p>	
<b>Datum a čas odeslání</b>	<b>IP Adresa</b>	<b>Více na</b>
23. 6. 2013, 18:54:56	192.168.23.106	<a href="http://www.kasty.cz/admin/modul-formulare-detailnivypis.php?cil=49">http://www.kasty.cz/admin/modul-formulare-detailnivypis.php?cil=49</a>